



Document d'enregistrement universel

incluant le rapport financier annuel

2022

SOMMAIRE

1**PRÉSENTATION DU GROUPE 5**

1.1 Profil du Groupe – résumé opérationnel	6
1.2 Le contexte : défis globaux et opportunités de développement	19
1.3 Le Plan « Carrefour 2026 » : une ambition renouvelée, une trajectoire accélérée	24
1.4 La distribution des activités du Groupe	33
1.5 Le groupe Carrefour en 2022	39
1.6 Organigramme juridique simplifié au 31 décembre 2022	48

2**RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE ^{DPEF} 49**

2.1 Les politiques, plans d'action et performances extra-financières	52
2.2 Plan de vigilance du groupe Carrefour	141
2.3 La taxonomie verte	177
2.4 Méthodologie de reporting et vérification des informations	190
2.5 Table de concordance avec les référentiels SASB, GRI et TCFD	205

3**GOVERNEMENT D'ENTREPRISE ^{RFA} 217**

Synthèse de la gouvernance	218
3.1 Une gouvernance équilibrée	221
3.2 Le Conseil d'administration	228
3.3 Comité Exécutif Groupe	257
3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux	262
3.5 Règle « appliquer ou expliquer » du Code AFEP-MEDEF	273
3.6 Opérations effectuées par les mandataires sociaux sur les actions de la Société	274
3.7 Conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce	275

4**GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE 277**

4.1 Gestion des risques	278
4.2 Dispositif de contrôle interne	296
4.3 Procédures judiciaires et d'arbitrage	306

5**RAPPORT D'ACTIVITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2022 307**

5.1 Analyse de l'activité et des résultats consolidés	308
5.2 Situation financière et trésorerie du Groupe	314
5.3 Perspectives	317
5.4 Autres informations	318
5.5 Glossaire des indicateurs financiers	323
5.6 Analyse de l'activité de la société mère	324

6**COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2022 ^{RFA} 329**

6.1 Compte de résultat consolidé	330
6.2 État du résultat global consolidé	331
6.3 État de la situation financière consolidée	332
6.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés	334
6.5 Variation des capitaux propres consolidés	336
6.6 Notes annexes	337
6.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	426

7**COMPTES ANNUELS DE CARREFOUR SA AU 31 DÉCEMBRE 2022 ^{RFA} 429**

7.1 Compte de résultat	430
7.2 Bilan	431
7.3 Tableau de flux de trésorerie	432
7.4 Notes annexes aux états financiers	433
7.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	452

8**INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL 455**

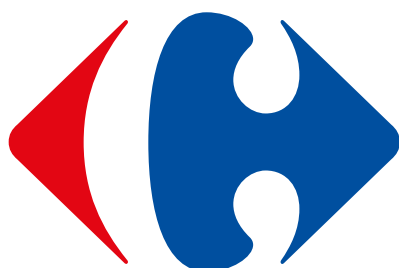
8.1 Renseignements sur la Société	456
8.2 Renseignements sur le capital	459
8.3 Actionnariat	466

9**INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 469**

9.1 Documents accessibles au public	470
9.2 Personne responsable	470
9.3 Responsable de l'information financière	470
9.4 Responsables du contrôle des comptes	471
9.5 Informations incluses par référence	471
9.6 Tables de concordance	472

Les éléments du rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme ^{RFA}

La Déclaration de Performance Extra-Financière est identifiée à l'aide du pictogramme ^{DPEF}



Document d'enregistrement universel

Rapport financier annuel 2022



Le Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 06 avril 2023 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) n° 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le Document d'Enregistrement Universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission des titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'Enregistrement Universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) n° 2017/1129.

Ce Document d'Enregistrement Universel incluant le Rapport financier annuel est une reproduction de la version officielle qui a été établie au format ESEF et est disponible sur le site de l'émetteur www.carrefour.com.



« Je tiens à saluer l'engagement sans faille de nos équipes et de nos partenaires franchisés, qui travaillent avec passion chaque jour pour offrir un service de qualité à nos clients. C'est grâce à leur expertise, leur dévouement et leur capacité d'adaptation que nous avons pu relever les défis de cette année 2022. »

2022 a été une année charnière pour Carrefour

Charnière, d'abord, par le contexte inédit auquel notre Groupe a su faire face. Dans un environnement marqué par des tensions nouvelles à l'échelle mondiale et le retour d'une inflation élevée en Europe, notre Groupe a su dégager une performance remarquable. Alors que ce climat continue de peser sur nos clients, et sur nos opérations, Carrefour poursuit sa trajectoire de croissance et continue de gagner des parts de marché dans ses économies clés, notamment en France. Au Brésil, Carrefour est désormais un leader incontesté, grâce à l'acquisition de Grupo Big en juin dernier. Tout en maintenant une profitabilité et une performance extra-financière en hausse, notre Groupe a aussi accéléré dans le digital, avec une forte croissance de ses activités de e-commerce et une meilleure exploitation de la tech et de la data au service de son offre commerciale et de sa performance. Enfin, l'accord pour la cession de nos parts dans Carrefour Taïwan s'est fait dans d'excellentes conditions, et marque avec succès la redéfinition de l'empreinte géographique de notre Groupe.

Je tiens à saluer l'engagement sans faille de nos équipes et de nos partenaires franchisés, qui travaillent avec passion chaque jour pour

offrir un service de qualité à nos clients. C'est grâce à leur expertise, leur dévouement et leur capacité d'adaptation que nous avons pu relever les défis de cette année 2022.

Nous avons ainsi fait la preuve de la solidité de notre modèle, bâti depuis 5 ans. Grâce à notre discipline financière, constante et rigoureuse, grâce à notre transformation digitale, qui gagne chaque année en ambition, et grâce à notre engagement au service de la transition alimentaire pour tous, nous avons atteint un nouveau stade de notre transformation.

Enfin, 2022 fut une année charnière, en ouvrant un nouveau chapitre, celui de notre plan stratégique Carrefour 2026, élaboré avec les collaborateurs et le soutien de notre conseil d'administration. Avec ce plan, notre transformation va prendre une tout autre ampleur, en tirant le meilleur de notre marque propre et de la diversité de nos formats, en donnant une nouvelle dimension à notre engagement social et environnemental, et en inventant l'avenir du *retail* par le digital. Carrefour sera un groupe toujours plus grand, plus innovant, et plus performant – et ce, dès 2023.

Alexandre Bompard
Président-Directeur Général

1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 Profil du Groupe – résumé opérationnel	6	1.3 Le Plan « Carrefour 2026 » : une ambition renouvelée, une trajectoire accélérée	24
1.1.1 Repères et chiffres clés	6	1.3.1 S’engager pour rendre le meilleur accessible à tous nos clients	24
1.1.2 Panorama des activités	7	1.3.2 Inventer le groupe de demain	29
1.1.3 Implantations géographiques	7	1.3.3 Un modèle compétitif renforcé, plus créateur de valeur	32
1.1.4 L’histoire du groupe Carrefour	8	1.4 La distribution des activités du Groupe	33
1.1.5 Notre raison d’être	11	1.4.1 Une distribution omnicanale et internationale	33
1.1.6 Un modèle d’affaires créateur de valeur partagée	11	1.4.2 Points de vente et sites marchands	35
1.1.7 Le dialogue avec nos parties prenantes	16	1.4.3 Marchandises	36
1.1.8 Plan « Carrefour 2022 » – Bilan et résultats	17	1.4.4 Services financiers et marchands	37
1.1.9 Plan « Carrefour 2026 » – Stratégie et objectifs	18	1.4.5 Logistique et supply-chain	37
1.2 Le contexte : défis globaux et opportunités de développement	19	1.4.6 Immobilier	38
1.2.1 Accélération de l’inflation et enjeux de pouvoir d’achat	19	1.4.7 Retail media	38
1.2.2 Permanence des grandes tendances alimentaires	20	1.5 Le groupe Carrefour en 2022	39
1.2.3 Le digital au cœur des modes de consommation	21	1.5.1 Faits marquants 2022	39
1.2.4 La transition vers une agriculture durable	21	1.5.2 Faits marquants T1 2023	40
1.2.5 Changement climatique et sobriété énergétique	22	1.5.3 Synthèse des performances financières	41
1.2.6 Une responsabilité d’inclusion	23	1.5.4 Synthèse des performances boursières	42
		1.5.5 Synthèse des performances extra-financières	44
		1.6 Organigramme juridique simplifié au 31 décembre 2022	48

1.1 Profil du Groupe – résumé opérationnel

1.1.1 REPÈRES ET CHIFFRES CLÉS

Fort d'un réseau multiformat et omnicanal, Carrefour est l'un des leaders mondiaux du commerce alimentaire. Il accueille 80 millions de foyers clients par an dans ses près de 14 350 magasins et sur ses sites de e-commerce.

Le Groupe, qui compte 335 000 collaborateurs dans ses 8 pays intégrés (France, Espagne, Italie, Belgique, Roumanie, Pologne, Brésil et Argentine), a réalisé en 2022 un chiffre d'affaires TTC de 90,8 milliards d'euros, en progression de +8,5 % en comparable. Son résultat opérationnel courant s'élève à 2 377 millions d'euros, en progression de + 8,3 % en 2022.

Dans un environnement marqué par l'installation d'un contexte inflationniste durable, Carrefour réalise une très bonne performance, affichant des gains continus de parts de marché dans l'ensemble de ses géographies clés, notamment en France, en Espagne et au Brésil, grâce à une attention soutenue portée à la satisfaction de ses clients. Le Groupe apporte des réponses adaptées aux enjeux de pouvoir d'achat : renforcement de ses formats discount (hypermarché, *cash & carry*, *soft discount*), développement de ses marques propres (qui représentent désormais plus de 33 % de son chiffre d'affaires), élargissement des produits d'entrée de gamme et activité promotionnelle dynamique. Cette politique commerciale compétitive, alliée à une stricte maîtrise des coûts, a permis au Groupe de protéger le pouvoir d'achat de ses clients tout en confirmant la force de son modèle économique.

Carrefour a poursuivi son rééquilibrage géographique en renforçant le poids de ses marchés clés en Europe et en Amérique latine grâce à l'intégration rapide de Grupo BIG au Brésil et à l'annonce de la signature d'un accord en vue de la cession de Carrefour Taiwan, sur la base d'une valeur d'entreprise de 2 milliards d'euros. La cession de Taiwan, annoncée en 2022 sera finalisée en 2023. Le Groupe amplifie par ailleurs son mouvement vers la franchise et la location-gérance, vecteurs d'une performance accrue, et vise l'ouverture de 10 nouveaux marchés *via* des partenariats internationaux à l'horizon 2026.

Le modèle digital du Groupe a significativement progressé en 2022, grâce notamment à la montée en puissance des activités *Data & Retail Media*, *via* sa plate-forme Carrefour Links. Dans ce cadre, le Groupe s'est associé à Publicis pour créer une joint-venture destinée à devenir un leader du *Retail media* européen.

Le Groupe a par ailleurs approfondi ses engagements RSE, particulièrement ceux liés au climat, à l'énergie et à l'engagement des collaborateurs. En 2022, Carrefour a de nouveau dépassé ses objectifs avec un taux d'atteinte de 109 % de son indice RSE et Transition Alimentaire. Cet indice, introduit en 2018, évalue la performance de mise en œuvre des engagements RSE de Carrefour.

En termes de *cash-flow*, 2022 a été une année record, avec une génération de 1 262 millions d'euros. Le Groupe a effectué des rachats d'actions pour 750 millions d'euros et placé avec succès des émissions obligataires en *Sustainability-Linked Bond* pour un total de 2,35 milliards d'euros. Depuis 2018, Carrefour a fortement renforcé son bilan et sa liquidité, ce qui représente un atout dans un contexte marqué par des mutations rapides de la distribution alimentaire et les incertitudes macroéconomiques.

Fort de la réussite du plan « Carrefour 2022 », qui l'a replacé en position de force dans son secteur, le Groupe a annoncé l'accélération de sa mutation avec le nouveau plan de transformation « Carrefour 2026 ». À l'horizon 2026, Carrefour se donne ainsi pour objectif de réaliser 40 % de son chiffre d'affaires alimentaire *via* les produits de sa marque propre, d'atteindre 8 milliards d'euros de chiffre d'affaires de produits certifiés durables et confirme son ambition d'atteindre 10 milliards d'euros de GMV (*Gross Merchandise Value*) en e-commerce. Il ambitionne de développer ses formats discounts en renforçant l'attractivité de ses hypermarchés avec la méthode Maxi et en accélérant l'expansion d'Atacadão au Brésil, tout en poursuivant l'amélioration de sa performance globale *via* la transformation de ses processus opérationnels, avec un objectif de 4 milliards d'euros d'économies de coûts, soit 1 milliard d'euro par an. Carrefour trouve des relais de croissance dans de nouveaux métiers, en se lançant dans la production d'énergie photovoltaïque et la valorisation de ses actifs immobiliers *via* le développement de projets de mixité urbaine en France et la création au Brésil de la plus importante foncière privée d'Amérique du Sud. Le Groupe renforce enfin ses engagements RSE, en particulier concernant la lutte contre le changement climatique, la sobriété énergétique, la réduction des emballages, la diversité et l'inclusion.

1.1.2 PANORAMA DES ACTIVITÉS

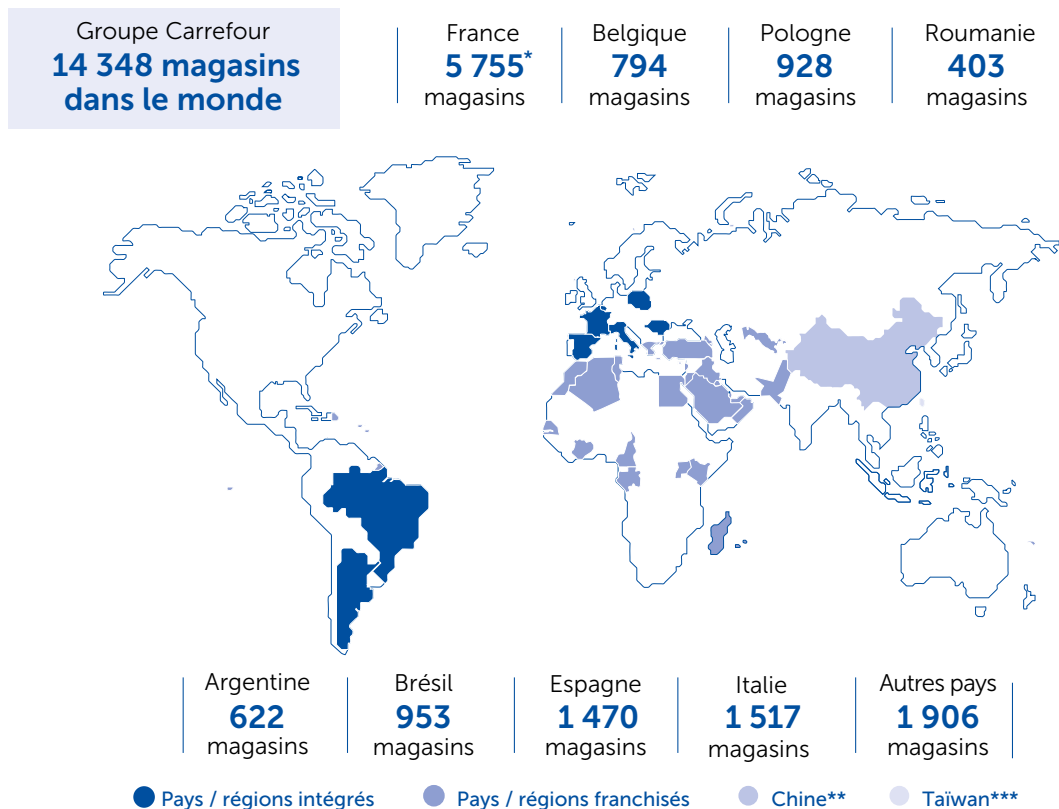
Implanté dans plus de 40 pays, le Groupe opère en direct dans 8 pays, répartis en Europe (France, Espagne, Italie, Belgique, Pologne et Roumanie) et en Amérique latine (Brésil et Argentine). La France, l'Espagne et le Brésil représentent à eux trois plus de 80 % du chiffre d'affaires TTC consolidé. Dans ces géographies, Carrefour déploie son parc de magasins en intégré et, de manière croissante, en franchise et en location-gérance. Dans les autres zones (Moyen-Orient, Afrique, Asie etc.), le Groupe dispose de partenaires locaux qui gèrent et développent un parc de magasins sous enseignes Carrefour.

Carrefour propose à ses clients tous les formats de magasin : hypermarchés, supermarchés, magasins de proximité, cash & carry et soft discount. Il offre un parcours omnicanal permettant courses en magasin, achats en ligne, livraisons à domicile et retraits dans les points de vente ou en Drive.

En France, Carrefour compte, à fin 2022, 5 945 magasins sous enseignes (dont 5 755 en France métropolitaine et 190 *via* des

partenaires dans les DROM-COM) répartis en 5 formats : 253 hypermarchés Carrefour, 1 039 supermarchés Carrefour Market, 4 472 magasins de proximité aux enseignes Carrefour City, Carrefour Contact, Carrefour Express, Bio c'Bon etc., 148 magasins de *cash & carry* à l'enseigne Promocash et 33 magasins *soft discount* (Supeco). En Europe (hors France), Carrefour compte, à fin 2022, 6 117 magasins sous enseignes (dont 5 112 dans les 5 pays en direct et 1 005 *via* des partenaires), dont 455 hypermarchés, 2 088 supermarchés, 3 471 magasins de proximité, 12 magasins de *cash & carry* et 91 magasins *soft discount* (Supeco). Acteur clé de la distribution en Amérique latine, le Groupe dispose d'un parc de 252 hypermarchés, 246 supermarchés, 581 magasins de proximité, 356 magasins de *cash & carry*, 97 magasins *soft discount* (Todo Dia) et 43 magasins Sam's Club en Argentine et au Brésil, deux marchés de croissance. Carrefour compte également 711 magasins exploités avec des partenaires franchisés locaux dans le reste du monde (Moyen-Orient, Afrique, Asie, etc.).

1.1.3 IMPLANTATIONS GÉOGRAPHIQUES



* France Métropolitaine
 ** L'accord de cession du contrôle de Carrefour Chine signé en 2019 prévoit que les magasins pourront rester sous enseigne Carrefour pendant une période transitoire.
 *** Carrefour a annoncé le 19 juillet 2022 la signature d'un accord de cession portant sur ses 60 % de Carrefour Taiwan au groupe Uni-President. Les activités de Carrefour Taiwan sont comptabilisées sur l'exercice 2022 en activités destinées à être cédées, conformément à la norme IFRS 5.

1.1.4 L'HISTOIRE DU GROUPE CARREFOUR

1959

Création de la société « Carrefour supermarchés », née d'une rencontre entre Marcel Fournier, propriétaire d'un magasin de nouveautés à Annecy, et l'entreprise Badin-Defforey, grossiste en alimentation à Lagnieu.



1963

Ouverture du premier hypermarché français à Sainte-Geneviève-des-Bois (Essonne). Ce premier hypermarché novateur propose un vaste choix de produits en libre-service et des prix bas, sur une superficie de 2 500 m² et compte 400 places de parking gratuit.

1966

Création du logo Carrefour à l'occasion de l'ouverture de l'hypermarché de Vénissieux. 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.

1970

Pour financer sa croissance, Carrefour s'introduit à la Bourse de Paris, une première dans le secteur de la distribution.

1973

Carrefour s'internationalise et explore de nouveaux marchés, avec l'implantation des premiers magasins en Espagne sous l'enseigne Pryca et, en 1975, au Brésil.

1976



Pour proposer à ses clients des produits meilleur marché, Carrefour réinvente son métier et commercialise ses propres produits. C'est la naissance des « produits libres », des produits au packaging sobre et sans marque, qui vont révolutionner le monde de la grande consommation.

1981

Carrefour crée la carte PASS, à la fois carte de crédit et outil de fidélisation pour les clients, un succès immédiat avec plus de 200 000 détenteurs et plus de 4 millions de transactions après trois ans d'existence.

1982

L'évolution de l'environnement législatif et de nouvelles habitudes de consommation encouragent le développement à l'international, avec l'ouverture des premières implantations en Argentine et, en 1989, à Taiwan.



1992

Carrefour développe une nouvelle relation avec le monde agricole en créant des partenariats inédits, les « Filières Qualité Carrefour ». C'est également cette année que Carrefour inaugure l'ère des produits biologiques dans la grande distribution en proposant la « Boule Bio » au rayon boulangerie.

1993

Le Groupe inaugure ses premiers magasins en Italie puis, en 1995, en Chine.

1996

Les premiers partenariats avec les Banques Alimentaires sont noués, permettant de redistribuer aux plus démunis les produits alimentaires à date de consommation courte.



1997

L'expansion internationale de Carrefour se poursuit, avec l'ouverture des premiers magasins en Pologne. Dans le même temps, le Groupe crée la marque de produits aux recettes authentiques « Reflets de France ».

1998

Les années 1990 s'achèvent par des changements et des regroupements d'enseignes. Après l'accord signé en 1997 avec Guyenne et Gascogne, les Coop Atlantique et le groupe Chareton, Carrefour rachète Comptoirs Modernes en octobre 1998 et acquiert ainsi plus de 700 magasins aux enseignes Stoc, Comod et Marché Plus.



1999

Le 30 août, Carrefour dépose une offre publique d'échange amicale des actions de la société Promodès, créée en 1961 par deux familles normandes de grossistes, les Duval-Lemonnier et les Halley. La fusion entre Carrefour et Promodès, autorisée par la Commission européenne en 2000, donne naissance au 2^e distributeur mondial. Le nouveau Carrefour emploie 240 000 salariés et compte plus de 9 000 magasins dans le monde.



2007

Au cours des années 2000-2010, le Groupe se renforce dans de nombreux pays, au travers d'une expansion maîtrisée ou d'acquisitions ciblées, en France et en Roumanie (Hyparlo, Artima, Penny Market), en Belgique (GB), en Pologne (Ahold), en Italie (GS), au Brésil (Atacadão), en Argentine (Norte) ou encore en Espagne (Plus).



2008

Le Groupe engage alors 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, un parcours client simplifié et permettent de bénéficier des avantages de fidélité Carrefour.

2013

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 parallèle, le Groupe engage un programme de modernisation de ses actifs. La première année, ce sont ainsi 49 hypermarchés et 83 supermarchés qui sont rénovés et remodelés en France.



2014

Avec l'objectif de mieux maîtriser l'écosystème commerçant, Carrefour crée, avec des partenaires institutionnels, la société Carmila dédiée à la valorisation des centres commerciaux attenants aux hypermarchés en France, en Espagne et en Italie. L'année est également marquée par l'acquisition du réseau de magasins Dia et l'intégration de 128 magasins Coop Alsace en France, l'acquisition de 53 supermarchés Billa et 17 magasins Il Centro en Italie et le renforcement de l'ancrage local au Brésil en accueillant Peninsula à hauteur de 10 % dans le capital de sa filiale brésilienne.

2016

Carrefour poursuit son expansion avec le développement de ses enseignes de proximité, l'acquisition des supermarchés Billa en Roumanie et de magasins Eroski en Espagne. Le Groupe procède à l'acquisition des sociétés Rue du Commerce et Greenweez en France et au lancement de nouvelles activités d'e-commerce en Chine, en Pologne, en Argentine ou encore au Brésil.

2018



Carrefour réinvente son modèle et engage un plan de transformation, « Carrefour 2022 » porté par une ambition majeure : devenir, à l'horizon 2022, le leader mondial de la transition alimentaire pour tous. L'objectif : permettre à chacun de mieux manger à un prix accessible, en proposant une alimentation saine, sûre, équilibrée, issue d'une agriculture durable et socialement responsable. Pour réaliser son ambition, Carrefour construit un univers omnicanal intégrant étroitement commerce en ligne et magasins physiques, plaçant au cœur de son offre la qualité alimentaire, disponible partout et à tout moment. Carrefour acquiert l'enseigne So.bio et lance Act For Food, programme mondial d'actions concrètes pour mieux manger.

2019

Carrefour fête les soixante ans de sa création. Dans le cadre de la loi « Pacte » adoptée par le Parlement français, le Groupe se dote d'une raison d'être (cf. chapitre 1.1.5), inscrite dans ses statuts. Adoptée lors de l'Assemblée Générale du 14 juin 2019 sur proposition du Conseil d'Administration, elle vise à ancrer Carrefour dans son ambition de devenir leader mondial de la transition alimentaire pour tous à l'horizon 2022. Le Groupe cède ses activités en Chine.



2020

Face à l'épidémie de Covid-19, le Groupe assume sa mission de distributeur alimentaire mondial tout en protégeant ses collaborateurs et ses clients.

La crise sanitaire conforte les choix stratégiques de Carrefour sur la défense de la transition alimentaire, l'achat local, le lien entre alimentation, santé et environnement, les prix bas et l'e-commerce. En 2020, Carrefour prend en outre une orientation clients inédite, avec un accent mis sur la reconquête du trafic et la croissance comparable, notamment via le déploiement de la méthode du 5/5/5 qui place la satisfaction client au cœur de toutes les actions du Groupe. Carrefour poursuit enfin sa politique d'acquisition ciblée et créatrice de valeur (acquisition de Sorgente Natura, leader du bio italien, acquisition d'une participation de 49 % dans Ewally, entreprise brésilienne de la fintech).

2021

Carrefour se donne pour ambition de devenir à l'horizon 2026 un leader mondial du *Digital Retail*, en plaçant le digital et la data au cœur de sa stratégie. La mutation de Carrefour en *Digital Retail Company* s'articulera autour de quatre piliers, présentés lors du *Digital Day* du 9 novembre 2021 : l'accélération de l'activité e-commerce, la montée en puissance des activités *Data & Retail Media*, la digitalisation des services financiers et la transformation, par le digital, des opérations traditionnelles de distribution.

Ce nouveau modèle constituera un accélérateur puissant de croissance, de parts de marché et de performance financière pour le Groupe.



2022

Carrefour accélère sa transformation avec son nouveau plan stratégique Carrefour 2026. Le Groupe s'appuie sur sa raison d'être, la transition alimentaire pour tous, et son modèle omnicanal de Digital Retail Company pour s'engager à rendre le meilleur accessible à tous ses clients et inventer le Groupe de demain (cf. 1.3 du présent Document d'Enregistrement Universel).

+ Les faits marquants de l'exercice 2022 et du premier trimestre 2023 sont présentés aux chapitres 1.5.1 et 1.5.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

1.1.5 NOTRE RAISON D'ÊTRE

Lors de son Assemblée Générale du 14 juin 2019, le Groupe s'est doté d'une raison d'être, inscrite dans ses Statuts, qui affirme sa volonté d'être le leader de la transition pour tous, en valorisant une alimentation plus saine et accessible et en s'engageant en faveur de la transition agricole et de la préservation des ressources de la planète :

« Notre mission est de proposer à nos clients des services, des produits et une alimentation de qualité accessibles à tous à travers l'ensemble des canaux de distribution. Grâce à la compétence de nos collaborateurs, à une démarche responsable et pluriculturelle, à notre ancrage dans les territoires et à notre capacité d'adaptation aux modes de production et de consommation, nous avons pour ambition d'être leader de la transition alimentaire pour tous. »

Alexandre Bompard, Président-Directeur Général

1.1.6 UN MODÈLE D'AFFAIRES CRÉATEUR DE VALEUR PARTAGÉE

Digital Retail Company

Carrefour a posé son modèle de *Digital Retail Company* lors du *Digital Day* du 9 novembre 2021. Cette stratégie, fondée sur une approche « *data-centric, digital first* » est mise en œuvre autour de quatre axes clés : l'accélération de l'activité e-commerce, la montée en puissance des activités *Data & Retail Media*, la digitalisation des services financiers et la transformation, par le digital, des opérations traditionnelles de distribution, qui contribue à l'amélioration de l'expérience client et de l'efficacité opérationnelle, aux sièges comme en magasins.

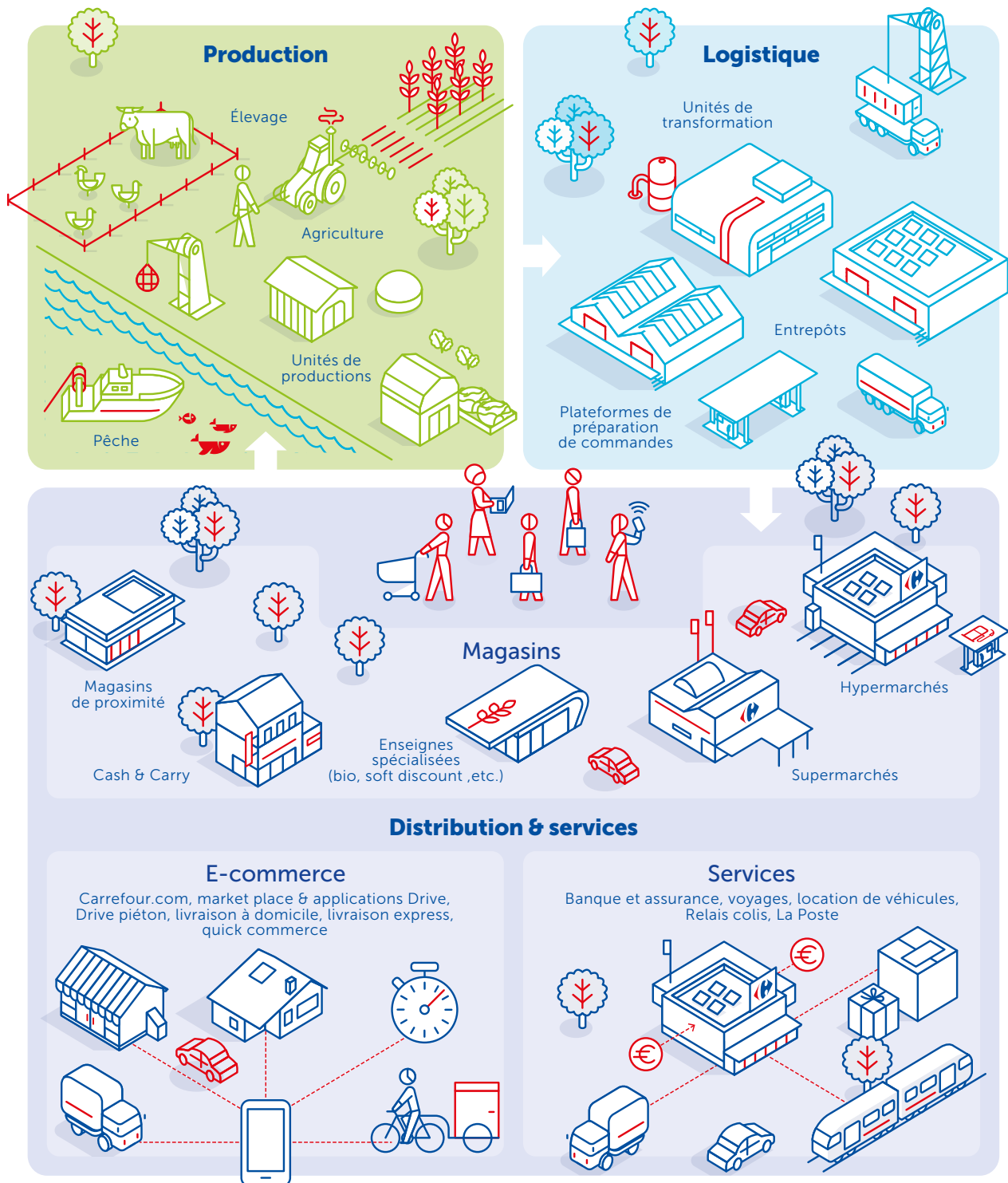
Notre modèle d'affaires

C'est à partir de son capital matériel et immatériel que le modèle d'affaires de Carrefour crée de la valeur pour ses parties prenantes et génère un impact positif sur la société. Carrefour met en œuvre un processus de distribution de produits et de services aux consommateurs et aux professionnels de la restauration. Ce processus comprend des opérations d'achat de produits, de spécification de cahiers des charges pour ses marques, d'organisation de la logistique d'approvisionnement et d'exploitation des magasins physiques et digitaux, menées directement ou indirectement sur tous les territoires.





Notre modèle d'affaires

Nos défis

- De nouveaux comportements alimentaires
- Des modes de consommation transformés par le numérique
- Une exigence d'accessibilité
- Un modèle agricole en transformation
- Des ressources naturelles limitées
- Une pression concurrentielle accrue.



Nos atouts • Compétences de nos collaborateurs • Démarche responsable et pluriculturelle • Ancrage territorial • Capacité d'adaptation aux modes de production et de consommation.

	Capitaux et ressources	Valeur créée partagée	pour nos parties prenantes
CAPITAL FINANCIER & ÉCONOMIQUE	<ul style="list-style-type: none"> → 14 348 magasins et 2 321 Drives dans le monde → Plus de 40 pays d'implantation → 90,8 Mds € de chiffre d'affaires TTC → 2 546 M € de revenus divers (sociétés financières, promotion immobilière, locations) → 154 M € de produits financiers 	<ul style="list-style-type: none"> → 380 M € de dividendes aux actionnaires de la société mère → Plus de 4 milliards d'euros d'impôts et taxes * → 1 608 M € de charges sociales → 644 M € de charges financières 	 <p>Actionnaires / investisseurs, Pouvoirs Publics / Collectivités territoriales</p>
CAPITAL HUMAIN & INTELLECTUEL	<ul style="list-style-type: none"> → 334 640 salariés dans le monde → 300 métiers → Accord mondial signé avec l'UNI Global Union → Programme managérial Act for Change 	<ul style="list-style-type: none"> → 7 337 M € de salaires et charges sociales → Mesure de la recommandation employeur → 11,3 h de formation annuelle par salarié → 1 418 audits sociaux chez les fournisseurs → 26 % de femmes dirigeantes (Top 200) → 35 % des effectifs ayant moins de 30 ans → 3,7 % des effectifs en situation de handicap 	 <p>Collaborateurs</p>
CAPITAL RELATIONNEL	<ul style="list-style-type: none"> → 80 millions de foyers clients → 1 site de e-commerce unique par pays → 43,2 millions d'encartés fidélité → 14 partenariats internationaux → 2 703 sites fournisseurs en Europe → 22 176 producteurs partenaires des FQC → Partenariats et alliances stratégiques → 6,75 M € de budget alloués par la Fondation Carrefour 	<ul style="list-style-type: none"> → 17 millions de fans sur les réseaux sociaux → 77 % de répondants au Net Promoter Score® (NPS®) en 2022 (vs. 71 % en 2021) → 70 745 M € achat de marchandises et prestations → 844 produits Filières Qualité Carrefour → 1 247 références de produits Bio Carrefour → 45,6 millions de repas distribués aux associations d'aide alimentaire → 83 projets soutenus par la Fondation Carrefour 	 <p>Consommateurs Professionnels Filières et Fournisseurs Prestataires</p>
CAPITAL NATUREL & ENVIRONNEMENTAL	<ul style="list-style-type: none"> → Énergies fossiles et renouvelables → Utilisation de matériaux divers (plastiques, cartons, etc.) → Utilisation de ressources naturelles issues des écosystèmes : océans, forêts, sols → Consommation d'eau 	<ul style="list-style-type: none"> → 29 % de réduction des émissions de CO₂ (vs. 2019) → 75 % des déchets valorisés → - 40 % de gaspillage alimentaire (vs. 2016) → 50 % des produits de la mer (MN et MDD) sont responsables → 16 390 tonnes d'emballages évitées depuis 2017 	 <p>Communautés locales et société civile</p>

* inclut les taxes sur les produits énergétiques, les transactions financières et les droits d'accise

Contributions aux objectifs de développement durable

Carrefour soutient les 17 objectifs de développement durable (ODD) adoptés par les pays de l'ONU en 2012 lors de la Conférence de Rio, en vue de relever les défis urgents auxquels le monde est confronté sur les plans écologique, politique et économique. Le Groupe est aussi membre du Global Compact.

Carrefour contribue en particulier à 10 ODD prioritaires au travers de ses politiques RSE et de sa stratégie pour la transition alimentaire pour tous. Les objectifs du Groupe et notamment ceux de son Indice RSE et Transition Alimentaire sont alignés avec ces ODD prioritaires.



01. PAS DE PAUVRETÉ

Contribution aux ODD

→ Mener des actions de solidarité alimentaire pour valoriser les invendus des magasins : soutien aux banques alimentaires et aux associations. En 2022, les dons du Groupe ont représenté l'équivalent de 45 millions de repas.

→ Se mobiliser pour une transition alimentaire solidaire avec la Fondation Carrefour.

Objectifs du Groupe

→ Contribuer à la transition alimentaire solidaire en s'appuyant sur l'agriculture durable et solidaire, l'anti-gaspillage solidaire et l'engagement sociétal (Fondation Carrefour).



02. FAIM ZÉRO

Contribution aux ODD

→ Réduire les déchets alimentaires en s'appuyant sur trois leviers : actions en magasin (ex : Too Good To Go), collaboration avec les fournisseurs (ex : revue des dates limites de consommation et de durabilité de plus de 400 produits Carrefour) et sensibilisation des consommateurs (ex : événements « Zéro gaspi »).

Objectifs du Groupe

→ 50 % de réduction des déchets alimentaires en 2025 vs 2016.

→ 100 % des pays ont déployé un programme de communication annuel sur Act For Food.



03. BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE

Contribution aux ODD

→ Proposer des produits en magasin avec un bénéfice nutritionnel, proposer un nutri score pour permettre aux consommateurs d'avoir une alimentation saine et équilibrée, adaptée à tous les régimes.

→ Mettre en place un ensemble d'exigences et de procédures afin de garantir la qualité et la conformité des produits qu'il distribue.

→ Garantir le bien-être de l'ensemble des collaborateurs au travail.

Objectifs du Groupe

→ Assurer la qualité et la sécurité des produits Carrefour.

→ 100% des pays ont déployé un plan d'actions « Mieux se nourrir ».

→ Retrait de 2 600 tonnes de sucre, de 250 tonnes de sel et 20 nouvelles substances controversées (soit 120 au total depuis 2018).



04. ÉDUCATION DE QUALITÉ

Contribution aux ODD

→ Favoriser l'embauche des stagiaires et d'alternants notamment dans les quartiers défavorisés.

→ Favoriser l'emploi de personnes en situation de handicap.

→ Développer une politique volontariste de promotion de la diversité des origines.

Objectifs du Groupe

→ Emploi de 15 000 salariés en

situation de handicap en 2026 (+ 50 % vs 2022).

→ 100 % des collaborateurs formés au digital d'ici 2024.



05. ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES

Contribution aux ODD

→ Promouvoir la diversité notamment en signant la charte de la diversité en 2004 ; elle engage à donner à tous, et dans tous les pays, les mêmes chances dans l'évolution professionnelle et le recrutement. Dans ce cadre, le Groupe œuvre en faveur de l'égalité professionnelle femmes/hommes, de l'inclusion des personnes de toutes origines, des personnes en situation de handicap et lutte contre les discriminations et le harcèlement au quotidien.

Objectifs du Groupe

→ 35 % de femmes dirigeantes (top 200) d'ici 2025.

→ Maintien du niveau de maturité selon le référentiel GEEIS dans tous nos pays.



06. EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT

Contribution aux ODD

→ Sensibiliser, former et contrôler les fournisseurs des industries textiles sur la gestion et l'efficacité des processus consommateurs d'eau et de produits chimiques, à travers le

programme « Clean water project », lancé en 2016.

→ Réduire l'utilisation de pesticides (agriculture biologique et agroécologie) et développer des produits certifiés plus respectueux de l'environnement (EcoLabel).

Objectifs du Groupe

→ 100 % des sites de production des fournisseurs clés du textile intégrés formés et travaillant sur des plans correctifs.

→ 100 % des Filières Qualité Carrefour engagées dans une démarche agro-écologique d'ici 2025.

→ 50 000 producteurs partenaires d'ici 2025 dont des producteurs bio et en agro-écologie.



07. ÉNERGIES PROPRES ET D'UN COÛT ABORDABLE

Contribution aux ODD

→ Améliorer l'efficacité énergétique des magasins et développer l'utilisation d'énergies renouvelables.

→ Réduire les émissions de gaz à effet de serre liées à ses activités et engager l'ensemble des acteurs et principalement ses fournisseurs dans une transition bas carbone.

Objectif du Groupe

→ Objectif de neutralité carbone pour ses magasins d'ici 2040 (% de réductions des émissions de gaz à effet de serre - scope 1 et 2 : 30% en 2025, 50% en 2030 et 70% d'ici 2040).

→ Objectif de neutralité carbone de activités e-commerce du Groupe d'ici 2030.



08. TRAVAUX DÉCENTS ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE

Contribution aux ODD

→ Promouvoir des critères d'achat sociaux et éthiques au travers de nos achats et des relations commerciales. Carrefour définit des règles d'achat et intègre des exigences sociales, environnementales et éthiques dans ses relations commerciales. Le Groupe s'assure notamment du respect des droits de l'homme dans les chaînes d'approvisionnement et promeut une rémunération juste de tous les acteurs (commerce équitable, partenariats à long terme, C'est qui le patron ?).

Objectif du Groupe

→ 100 % des usines d'approvisionnement situées dans un pays à risque doivent faire l'objet d'un audit social.

→ Agir en priorité sur l'alimentation à travers les actions menées par la Fondation Carrefour.

Objectifs du Groupe

→ 40% du chiffre d'affaires via des produits de marque Carrefour en 2026.



11. VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES

Contribution aux ODD

→ Participer à l'intégration dans les centres villes *via* nos formats de proximité.

→ Livrer les grandes agglomérations avec une flotte de camions au biométhane et obtenir des certifications anti-bruit.

Objectif du Groupe

→ Réduire de 20% les émissions de CO2 liées au transport aval par rapport à 2019.

Contribution aux ODD

→ Réduire les émissions de gaz à effet de serre de ses activités et engager l'ensemble des acteurs et principalement ses fournisseurs dans une transition bas carbone.

Objectifs du Groupe

Les objectifs du Groupe ont été approuvés par l'initiative Science Based Target :

→ Réduire de 50 % les émissions de GES (scope 1+2) d'ici 2030 et de 70 % d'ici à 2040 (par rapport à 2019).

→ Réduire de 20 Méga tonnes les émissions de GES liées aux produits vendus en magasin par rapport à 2019.

→ Doubler les approvisionnements en fruits et légumes en circuits ultra-courts en Europe.

→ Développer les ventes en vrac pour atteindre 150 M d'euros en 2026.

→ Voir objectifs 6 et 12.

→ Déploiement d'un plan d'action Forêts durables sur les produits liés à la déforestation d'ici fin 2025 (huile de palme, bois et papier, soja, cacao, emballages papiers, fibres textiles).

→ Viande de boeuf brésilienne zéro déforestation d'ici 2030.

→ 100 % des constructions de nouveaux centres commerciaux et expansions de plus de 2 000m² sont certifiées BREEAM en France, Espagne et Italie.



09. INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE

Contribution aux ODD

→ Soutenir nos fournisseurs au travers de moyens de financement (ex : *crowdfunding*, structures de financement) et de contrats tripartites et long-terme (ex : producteurs bio, Filières Qualité Carrefour).

→ Favoriser l'innovation en lien avec la transition alimentaire, notamment du Pacte Transition Alimentaire.

Objectifs du Groupe

→ Carrefour a atteint le nombre de 3 000 agriculteurs français à accompagner en bio et en conversion vers le bio à horizon 2022.

→ Atteindre 600 fournisseurs bio engagés dans le Pacte Transition Alimentaire d'ici 2030.



12. CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES

Contribution aux ODD

→ Proposer des produits en magasin contribuant à la transition alimentaire pour tous, en soutenant les fournisseurs locaux, les démarches engagées (agriculture biologique et autres certifications environnementales) et en garantissant la transparence pour tous les consommateurs.

→ Réduire la production de déchets liée à notre activité et garantir leur valorisation.

Objectifs du Groupe

→ 15% des ventes de produits frais alimentaires relèvent de l'agriculture ou de l'agro-écologie d'ici 2025.

→ Objectifs clés de notre politique bien-être animal déployés dans tous les pays d'ici 2025.

→ Garantir la transparence et la traçabilité des produits Carrefour.

→ 100 % d'emballages de produits à marque propre réutilisables, recyclables et compostables d'ici 2025.

→ 100 % des déchets valorisés d'ici 2025.

→ 50 000 producteurs partenaires en 2025.



14. VIE AQUATIQUE

Contribution aux ODD

→ Participer au développement d'une pêche durable en développant une offre de produits de la mer et de l'aquaculture plus responsable.

Objectifs du Groupe

→ 50 % des poissons Carrefour vendus issus de la pêche durable d'ici 2025 (produits à marque Carrefour et de marques nationales).

→ 20 000 tonnes d'emballages économisés d'ici 2025 (depuis 2016) dont 15 000 tonnes de plastiques.



16. PAIX JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES

Contribution aux ODD

→ Lutter contre la pêche illégale.

→ Lutter contre la déforestation illégale.

→ Appliquer des conventions internationales sur les conditions de travail dans notre chaîne d'approvisionnement.

→ Appliquer la législation européenne F-Gas dans tous nos pays (fluides réfrigérants).

Objectifs du Groupe

→ Voir objectifs 14 et 15.



10. INÉGALITÉS RÉDUITES

Contribution aux ODD

→ Rendre notre offre de produits accessible au plus grand nombre.

→ Démocratiser des produits biologiques, produits issus de l'agroécologie, et produits locaux.

→ Participer à la transition alimentaire par le don de nos invendus.



13. MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE



15. VIE TERRESTRE

Contribution aux ODD

→ Participer au développement d'une agriculture durable en développant l'offre de produits issus de l'agriculture biologique et de l'agroécologie, en soutenant les producteurs au travers de partenariats de long terme.

→ Lutter contre la déforestation liée à nos approvisionnements, en particulier pour nos matières premières prioritaires (boeuf, huile de palme, soja, cacao, emballages et fibres textiles).

→ Réduire l'impact environnemental des sites.

Objectifs du Groupe



17. PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS

Contribution aux ODD

→ Carrefour co-construit l'ensemble de ses plans d'actions avec ses parties prenantes.

→ Le Groupe fait partie du Consumer Goods Forum. Dans ce cadre, le Groupe participe activement aux coalitions sur le soja, le bois et le papier, l'huile de palme, le boeuf et le plastique.

→ Alexandre Bompard a notamment pris la co-direction de la coalition pour la lutte contre la déforestation.

Objectifs du Groupe

→ 600 fournisseurs engagés au sein du Pacte pour la Transition alimentaire d'ici 2030.

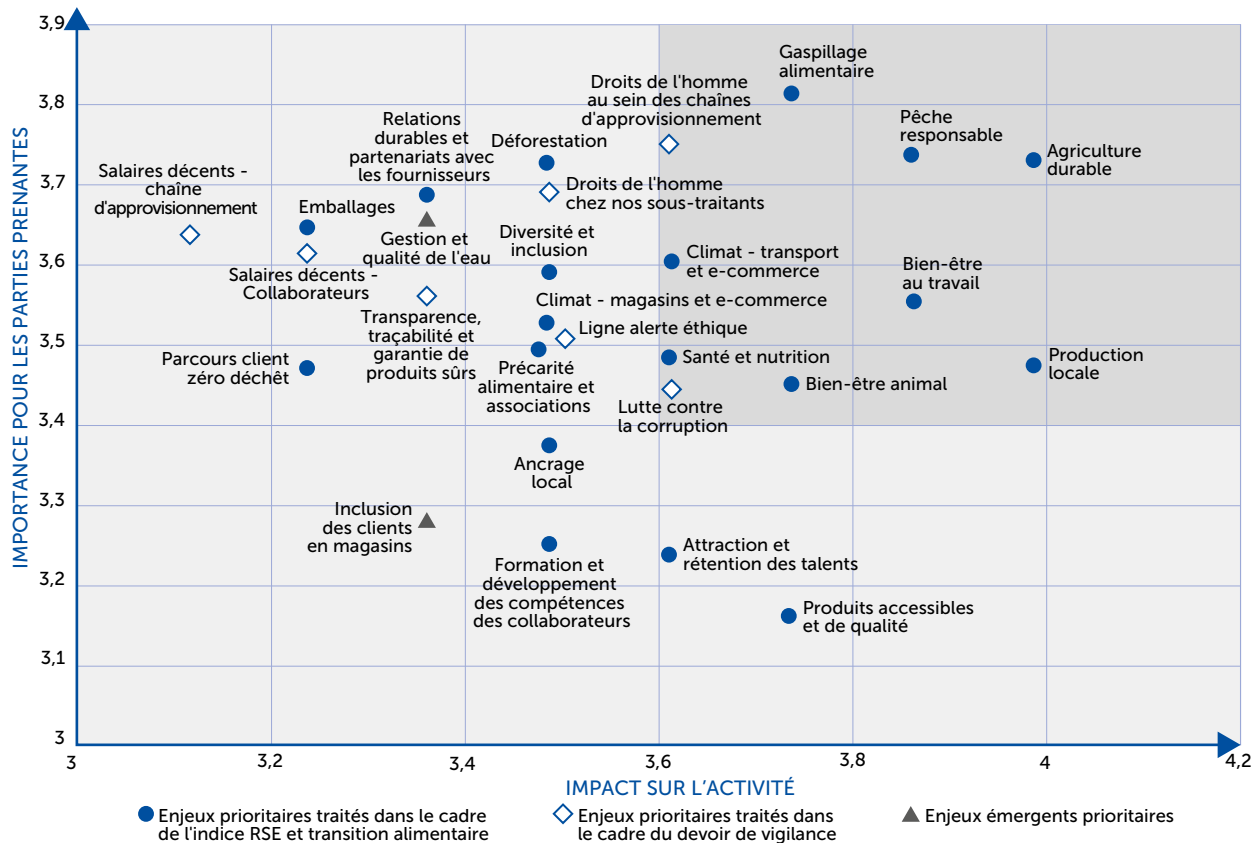
→ 50 000 producteurs partenaires en 2025.

1.1.7 LE DIALOGUE AVEC NOS PARTIES PRENANTES

Carrefour entretient un dialogue soutenu avec ses parties prenantes, qui sont au cœur de la réflexion sur ses activités et sa stratégie, et réalise une étude tous les deux ans. Près de 110 parties prenantes (clients, fournisseurs, investisseurs, syndicats, institutions et collaborateurs) ont été consultées en 2021 afin de mettre à jour l'analyse de matérialité du Groupe.

Présentée sous la forme d'une matrice, cette analyse permet à Carrefour de cartographier et hiérarchiser les enjeux liés à sa raison d'être en fonction de leur importance pour les parties prenantes externes et de leur impact sur la performance de Carrefour.

La matrice ci-dessous présente les 28 enjeux ressortis comme prioritaires à l'issue de l'étude menée en 2021.



1.1.8 PLAN « CARREFOUR 2022 » – BILAN ET RÉSULTATS

Bilans et résultats

Mis en œuvre dans tous ses pays d'implantation, le plan de transformation stratégique « Carrefour 2022 » a replacé le Groupe en position de force dans l'industrie mondiale de la distribution. La transformation opérée s'est notamment caractérisée par les éléments suivants :

- **La raison d'être** du Groupe s'est matérialisée au sein des magasins et des équipes *via* les campagnes Act for Food ;
- **Le client** a été replacé au cœur du modèle de Carrefour grâce au suivi quotidien du **NPS®** (*Net Promoter Score®*) à tous les niveaux de l'organisation ;
- **L'ambition** de devenir leader mondial du **Digital Retail** s'est incarnée par :
 - le développement de l'activité e-commerce, dont la GMV (*Gross Merchandise Value*) a été **multipliée par 4** depuis 2017,
 - le lancement de l'activité *Data et Retail media* *via* la plate-forme Carrefour Links en 2021,
 - la digitalisation des services financiers du Groupe ;
- **La proposition commerciale** a été **repensée** grâce à :
 - la transformation de la gamme des produits à marque Carrefour, qui représentent désormais **33 % du chiffre d'affaires alimentaire** du Groupe, soit **+ 8 pts** depuis 2018,
 - la refonte des catégories non-alimentaires et le lancement des espaces « *In & Out* »,
 - une politique commerciale et promotionnelle plus compétitive ;
- La réussite du **recentrage géographique** sur l'Europe et l'Amérique latine avec :
 - une sortie d'Asie, totalement effective courant 2023, dans des conditions très favorables,
 - l'acquisition au Brésil de Grupo BIG, qui fait de Carrefour le leader incontesté du pays,
 - une densification du parc de magasins du Groupe, avec l'ouverture de plus de 3 500 magasins de proximité et de 130 Atacadão depuis 2018 ;
- Une **culture de la performance financière et extra-financière** qui a permis au Groupe :
 - une **réduction des coûts** d'environ **1 milliard d'euros par an**, chaque année depuis 2018,
 - de devenir un leader mondial en matière de RSE ;
- **L'amélioration du profil commercial, économique et financier** du Groupe :
 - Une dynamique de **gains de parts de marché** continue dans tous les pays clés,
 - **L'accélération de la génération de cash-flow libre net**, qui dépasse 1 milliard d'euros par an de manière continue depuis 2020,
 - La transformation de la politique de rémunération des actionnaires *via* le paiement du dividende ordinaire à 100 % en numéraire (contre un paiement partiel en actions) et des rachats d'actions réguliers depuis 2021.

Responsabilité sociétale – Croissance des résultats et engagements

En 2022, Carrefour a de nouveau dépassé ses objectifs en matière de RSE, avec un taux d'atteinte de 109 % de l'Indice RSE et Transition Alimentaire. Cet indice, introduit en 2018, évalue la performance de mise en œuvre des engagements RSE de Carrefour.

En 2022, le Groupe a particulièrement progressé sur les engagements suivants :

Transition alimentaire et partenaires :

- 204 fournisseurs engagés au sein du Pacte Transition Alimentaire vs 114 en 2021 ;
- 11 945 producteurs partenaires locaux et régionaux en 2022 (+ 2 104 vs 2021) ;
- 85 % des œufs coquilles dans le Groupe (vs 80 % en 2021) et 60 % des œufs utilisés dans les recettes de produits Carrefour en Europe (vs 51 % en 2021) vendus par Carrefour sont issus d'élevages hors cages.

Réduction des emballages :

- 16 390 tonnes d'emballages évitées depuis 2017 en avance sur l'objectif (+ 50 % vs 2021) ;
- Carrefour étend la mesure du taux d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables. En France, au Brésil, en Belgique et en Roumanie, ce taux atteint 57 % en 2022 (vs 46 % en France uniquement en 2021).

Réduction des émissions de CO₂ : - 29 % de réduction des émissions de gaz à effet de serre des magasins (scopes 1 et 2) vs 2019, en avance sur la cible de - 50 % en 2030 et - 70 % en 2040 (vs 2019), correspondant à une trajectoire 1,5 °C. Carrefour confirme son objectif de contribution de la neutralité carbone des magasins (scope 1 et 2) d'ici 2040.

Ressources humaines et inclusion

- 26 % des cadres dirigeants du Groupe (C200) sont des femmes à fin 2022 (+ 1 point vs 2021) ;
- 73 % des employés ont suivi une formation en 2022 pour un objectif annuel de 50 % (81 % en 2021), avec 11h de formation en moyenne par salarié ;
- 3,7 % d'employés en situation de handicap en 2022 (vs 3,4 % en 2021), soit 11 281 salariés. Objectif rehaussé avec une cible de 15 000 salariés en situation de handicap d'ici 2026.

Carrefour maintient sa position de leader dans les évaluations extra financières. Le Groupe obtient la note de A au *Carbon Disclosure Project* (CDP) pour son engagement dans la lutte contre le réchauffement climatique (A en 2021 également), ainsi classé parmi les entreprises leader pour la sixième année consécutive. Carrefour est classé en 2^{de} position du secteur de la distribution par l'agence Moody's (anciennement Vigeo EIRIS) avec une progression de + 9 points par rapport à 2021.

1.1.9 PLAN « CARREFOUR 2026 » – STRATÉGIE ET OBJECTIFS

Stratégie et objectifs

Le Groupe a présenté le 8 novembre 2022 son nouveau plan stratégique « Carrefour 2026 » afin d'accélérer sa transformation. Ce nouveau plan s'appuie sur sa raison d'être, la transition alimentaire pour tous, et sur son modèle omnicanal fondé sur le digital.

Le plan « Carrefour 2026 » comporte deux piliers :

■ S'engager pour rendre le meilleur accessible à tous nos clients

Pour aider ses clients confrontés aux enjeux de pouvoir d'achat et répondre aux défis climatiques, Carrefour déploie les initiatives suivantes :

- **La marque propre Carrefour** est placée plus encore au cœur du modèle commercial, avec l'objectif de représenter **40 % du chiffre d'affaires alimentaire en 2026** (vs 33 % en 2022), et non ;
- Le développement **des formats de magasins discount** est accéléré, avec l'objectif de détenir un parc de plus de 470 Atacadão au Brésil en 2026 (+ 200 vs 2022) et de plus de 200 Supeco en Europe (+ 80 vs 2022), tout en renforçant l'attractivité des hypermarchés en Europe par la méthode Maxi,
- **Le soutien à l'agriculture durable** est renforcé, avec un objectif de 8 milliards d'euros de chiffre d'affaires pour les produits certifiés durables ⁽¹⁾ en 2026 (+ 40 % vs 2022),
- Les **100 premiers fournisseurs** du Groupe sont tenus d'adopter une trajectoire 1,5 °C d'ici 2026, faute de quoi Carrefour s'engage à les déréférencer,
- Les **initiatives en e-commerce** et l'objectif de 10 milliards d'euros de GMV (*Gross Merchandise Value*) e-commerce en 2026 tels qu'annoncés lors du *Digital Day* de 2021 sont confirmées ; et non.

■ Inventer le Groupe de demain

Pour poursuivre l'amélioration de sa performance, le Groupe innove en matière d'organisation, de nouveaux métiers et d'initiatives sociales :

- **Les processus opérationnels sont transformés** grâce au digital et à une organisation repensée, afin de contribuer à générer 4 milliards d'euros d'économies à horizon 2026,
- **Les fonctions expertes et support au sein de pôles d'expertises** à l'échelle européenne seront **mutualisées** ;
- **L'offre et les achats marchands** à l'échelle européenne seront mutualisés grâce à la création d'Eureca, une centrale d'achat européenne à destination des grands fournisseurs internationaux,
- **Une politique énergétique ambitieuse** est mise en œuvre, incarnée par une forte baisse de la consommation d'énergie, avec un objectif de - 20 % en 2026 pour le Groupe et dès 2024 pour la France, ainsi que par l'utilisation de parkings pour la production d'énergie photovoltaïque, avec 4,5 millions de m² de panneaux solaires installés d'ici 2026,
- **Un projet de joint-venture avec Publicis** a été annoncé avec l'ambition **de créer un leader du Retail media européen**,
- **Les actifs immobiliers du Groupe sont mis en valeur** via le développement de projets immobiliers de mixité urbaine en France et la création au Brésil de la plus importante foncière privée d'Amérique du Sud,
- **La démarche d'inclusion est renforcée** via le développement d'une **politique volontariste de promotion de la diversité des origines** et l'objectif d'employer **15 000 salariés en situation de handicap en 2026** (+ 50 % vs 2022),
- **Un plan d'actionnariat ouvert aux 335 000 collaborateurs** est lancé en 2023 ; il sert notamment à financer des projets RSE.

À l'appui de cette nouvelle ambition créatrice de valeur, le Groupe :

- augmente son rythme d'investissement annuel à 2,0 milliards d'euros (vs 1,7 milliard d'euros) ;
- fixe l'objectif d'un *cash-flow* libre net supérieur à 1,7 milliard d'euros à l'horizon 2026.

(1) Bio, Filières Qualité Carrefour, agroécologie, pêche durable (ASC-MSC), *sourcing* forêt durables (FSC).

1.2 Le contexte : défis globaux et opportunités de développement

L'accélération des évolutions sociétales, la pression des urgences environnementales et la montée des incertitudes entraînent une transformation profonde des modèles économiques hérités du XX^e siècle. Le secteur de la grande distribution alimentaire est traversé par de nombreuses mutations, qui s'accroissent depuis quatre ans sous l'effet d'une série de crises de natures différentes (sanitaire, géopolitique, énergétique) dont les effets se cumulent. L'année 2022 se caractérise notamment par l'entrée dans une période inflationniste accentuée par le conflit en Ukraine et par des tensions sur la chaîne alimentaire en raison du dérèglement climatique. Dans ce contexte, les consommateurs se montrent soucieux de préserver leur pouvoir d'achat mais continuent dans le même temps à rechercher une alimentation bénéfique pour leur santé, respectueuse des agriculteurs et de la planète. Ils privilégient de plus en plus les productions locales. Il est fondamental de

comprendre et de s'adapter à leur exigence de prix accessibles, à leurs nouveaux comportements alimentaires, à la digitalisation accélérée de leurs modes de consommation et à la recherche de circuits courts. Au niveau mondial, l'agriculture productiviste, l'industrialisation des circuits de récolte et d'approvisionnement, celle de la transformation des produits et de la distribution, ainsi que la négation de la saisonnalité sont fortement remises en cause. Réinventer le modèle agroalimentaire afin de préserver les ressources naturelles limitées, favoriser la sobriété énergétique et répondre aux attentes des populations est plus que jamais une nécessité. L'adoption mondiale de régimes alimentaires sains issus de systèmes agroalimentaires durables permettrait de protéger la planète et d'améliorer la santé de milliards de personnes ⁽¹⁾. Les transitions alimentaire et climatique vont de pair et constituent des défis majeurs du XXI^e siècle.

1.2.1 ACCÉLÉRATION DE L'INFLATION ET ENJEUX DE POUVOIR D'ACHAT

Concilier l'exigence du mieux-manger avec la contrainte du pouvoir d'achat est un enjeu global. Dans une enquête menée dans 28 pays sur les cinq continents, l'accès à une alimentation saine et en quantité suffisante pour tous figurent respectivement en troisième et quatrième places des priorités exprimées ⁽²⁾. Une double exigence devenue un véritable défi avec l'accélération de l'inflation en 2022 : + 8,8 % dans le monde, + 14,1 % en Amérique latine, + 9,2 % dans l'Union européenne et + 5,8 % en France ⁽³⁾. Au niveau mondial, l'inflation est désormais citée par 38 % des personnes comme le problème actuel le plus inquiétant ⁽⁴⁾ et l'indice FAO ⁽⁵⁾ des prix des produits alimentaires a effectivement augmenté de 7,9 % entre août 2021 et 2022. ⁽⁶⁾

En Europe, les inquiétudes des ménages concernant l'évolution des prix sont élevées. Parmi les grandes tendances impactant le marché de l'alimentaire en 2022 ⁽⁷⁾ figurent ainsi la montée de l'inflation et la hausse de la sensibilité aux prix : 52 % des consommateurs à bas revenus et 42 % de ceux à revenus moyens cherchent des moyens d'économiser lors de leurs achats alimentaires. Le contexte menace d'accroître la fracture alimentaire : si l'inflation s'installe à un niveau élevé, la consommation de produits premium et durables ne continuera à progresser que pour les hauts revenus tandis que les bas revenus seront obligés de prioriser les offres les moins onéreuses.

En France, la hausse des prix à la consommation a atteint 5,2% en moyenne en 2022 en raison des tensions mondiales sur les approvisionnements, les matières premières et l'énergie,

amplifiées par la guerre en Ukraine ⁽⁸⁾. 12 millions de foyers ont été fragilisés en 2022 (soit 7 millions de plus qu'en 2021), ce qui les contraint à surveiller leurs dépenses ⁽⁹⁾ 73 % des Français ont le sentiment que leur pouvoir d'achat a diminué (+ 16 % en un an) ⁽⁹⁾. L'augmentation qu'ils redoutent le plus est celle des prix de l'alimentation (88 %) devant ceux de l'énergie (83 %) et des transports (57 %) ⁽¹⁰⁾. De fait, la hausse des prix dans l'alimentaire a atteint +12,6% en décembre 2022 à un an. Le rayon frais a passé le cap des +15 %, la crèmerie dépasse +17 %, les viandes surgelées +32,2 % tandis que les prix de l'épicerie ont augmenté en moyenne de +12,9 % ⁽¹¹⁾. Leurs revenus ont ou vont baisser, ils font désormais plus attention à leurs dépenses. Pour faire face à cette situation, les consommateurs français adaptent leurs comportements : 35 % comparent davantage, 30 % achètent plus de produits en promotion, 25 % s'efforcent d'éviter le gaspillage, 22 % achètent moins de viandes et de poissons, 19 % plus de marques de distributeurs et 17 % plus de produits de saison ⁽¹²⁾. Les paniers moyens sont plus petits, la fréquence des courses plus élevée et les enseignes et circuits plus économiques privilégiés. Les ventes de produits frais, traditionnels et bio, reculent. Les foyers les plus modestes diminuent plus vite ces achats : - 8,9 % sur la boucherie, - 9,2 % sur la fromagerie et - 16 % sur la poissonnerie versus la moyenne des Français. 62% des catégories de produits voient les marques propres gagner en parts de marché. Les prix sont devenus un critère de choix du lieu de courses très important pour 68 % (+ 8 pts) ; 88 % souhaitent être informés des prix et promotions des enseignes.

(1) Source : Rapport de la Commission EAT-Lancet « Une alimentation saine issue d'une production durable », 2020.

(2) Source : « Le défi des ressources », étude Elabe pour Véolia réalisée en 2018 auprès de 14 000 personnes dans 28 pays, 2018.

(3) Source : Fonds Monétaire International, décembre 2022.

(4) Source : *What worries the world ?* Enquête menée dans 27 pays sur 20 000 personnes, Ipsos Game Changer, juillet 2022.

(5) *Food and Agriculture Organization of the United Nations*.

(6) Source : Conjoncture : le commerce et son environnement, Fédération du Commerce et de la Distribution, Septembre 2022.

(7) Source : *The State of Grocery Retail 2022* : Europe, McKinsey & Company, EuroCommerce for retail & wholesale, Mars 2022

(8) Source : Un retour sur l'évolution récente de l'inflation, Le blog de l'INSEE, 27 janvier 2023

(9) Source : Les Français et l'inflation, Elabe, 9 novembre 2022.

(10) Source : Les Français, le pouvoir d'achat et les enjeux de l'alimentation, Harris interactive, Juin 2022.

(11) Source : Baromètre IRI Vision, <https://www.lineaires.com/la-distribution/inflation-2022-12-6-dans-l-alimentaire>

(12) Source : Etude GSA : la préparation d'achat et le classement des enseignes alimentaires, Bonial, septembre 2022

1.2.2 PERMANENCE DES GRANDES TENDANCES ALIMENTAIRES

Au niveau mondial, l'enjeu de la transition alimentaire est double : répondre à une demande en croissance forte et permettre à la population dans son ensemble de bénéficier d'un régime alimentaire sain. Aujourd'hui, plus de 820 millions de personnes n'ont pas accès à une quantité suffisante de nourriture et 2,4 milliards surconsomment ; au total, environ la moitié de la population mondiale a un régime alimentaire carencé en nutriments. L'adoption universelle de régimes alimentaires plus sains (flexitariens, soit essentiellement à base de plantes, complétées de petites quantités de poissons, viande et produits laitiers) permettrait d'éviter environ 11 millions de décès prématurés par an ainsi qu'une dégradation grave de la planète ⁽¹⁾. L'alimentation apparaît comme le levier le plus puissant pour optimiser à la fois la santé et la durabilité environnementale.

La prise de conscience est forte et se traduit depuis plusieurs années par de nouveaux comportements dans les pays développés : valorisation de la qualité plutôt que de la quantité, montée en puissance des produits sains, de saison, cultivés sans pesticides, dans le respect de l'environnement, recherche du goût, de l'authenticité et des filières courtes, changement de régime alimentaire. Les consommateurs expriment par ailleurs dans leurs actes d'achat des attentes qui dépassent les enjeux sanitaires pour englober les conditions de production : recherche d'une consommation plus locale et circulaire afin de réduire le gaspillage, achat de produits au juste prix pour assurer aux producteurs un revenu convenable, enfin souci du bien-être animal.

Les études mondiales ⁽²⁾ démontrent que les crises des dernières années n'ont pas modifié ces grandes tendances, au contraire. Dans un contexte d'incertitude globale, 63 % des consommateurs considèrent l'alimentation comme un acte citoyen, vecteur d'engagement sociétal. 71 % ont changé leur

comportement au cours des deux années passées, optant en grande majorité pour une alimentation plus saine (67 %). Après la santé, les changements de comportements alimentaires restent fortement motivés par la priorisation du local (48 %), l'attention portée aux ingrédients et le respect de l'environnement (36 %). 7 personnes sur 10 sont à la recherche de produits sains, sans additifs, colorants ni conservateurs ou 100 % naturels. 68 % préfèrent acheter des produits alimentaires issus de leur région ou d'une zone proche et 59 % privilégient des produits à faible empreinte carbone. Près de 50 % des consommateurs recherchent activement de l'information sur ce qu'ils mangent et 56 % déclarent cuisiner davantage. Plus de 4 consommateurs sur 10 se préoccupent du bien-être animal ; 39 % ont réduit leur consommation de protéines animales ou adopté un régime flexitarien depuis 2020.

En France, 45 % des consommateurs se déclarent engagés dans la transition alimentaire. Manger mieux est pour 49 % d'entre eux synonyme d'alimentation équilibrée et saine. Le « fait maison » est en hausse : 75 % préparent au moins 7 plats sur 10 consommés au sein de leur foyer. 37 % estiment que leur consommation de produits faits maison augmentera au cours des deux prochaines années. L'autoproduction alimentaire (culture de fruits, de légumes, d'herbes aromatiques, fabrication de conserve...) est pratiquée par 67 % des Français, soit 30,5 millions de personnes ⁽³⁾. 35 % réduisent leur consommation de viande (+ 3 pts vs 2021) ⁽⁴⁾ tandis que les ventes des produits écologiques, naturels et « sans » (conservateurs, nitrites) ont enregistré une croissance à deux chiffres en 2022 ⁽⁵⁾. Dans les rayons de la grande distribution, les Français souhaitent se voir proposer davantage de produits locaux (51 %), de produits fabriqués en France (49 %), de produits « sans » (30 %), de produits équitables (22 %), de produits biologiques (18 %) et de produits végétariens (9 %) ⁽⁶⁾.

(1) Source : Rapport de la Commission EAT-Lancet « Une alimentation saine issue d'une production durable », 2020.

(2) Source : Livre blanc SIAL Insight 2022, 2022.

(3) Source : La France à table – Tensions et mutation autour de notre rapport à l'alimentation, Fondation Jean Jaurès Éditions, septembre 2022.

(4) Source : Webinar : quelles perspectives pour la consommation alternative ? Nielsen IQ, septembre 2022.

(5) Source : L'inflation s'accélère – Les Français s'adaptent pour limiter la facture, Kantar, 2022.

(6) Source : L'offre locale en grande distribution, IRI, Étude shopper IRI, 2021.

1.2.3 LE DIGITAL AU CŒUR DES MODES DE CONSOMMATION

Après une percée record en 2020, liée au contexte de crise sanitaire, le e-commerce a vu sa part dans le marché mondial de l'alimentaire poursuivre sa progression en 2021, augmentant de + 15 %. À l'échelle mondiale, le e-commerce représente 7,2 % des ventes alimentaires contre 6,3 % en 2020 et 4,8 % en 2019 ⁽¹⁾.

En Europe, les projections prévoient que le e-commerce alimentaire dépassera les 20 % de parts de marché en 2030 ⁽²⁾. Les consommateurs en ligne fréquentent plusieurs enseignes : un tiers d'entre eux font régulièrement leurs courses auprès de trois commerçants ou plus. Avec l'arrivée à maturité des marchés en ligne, différents formats et propositions de valeurs seront de plus en plus amenés à coexister.

En France, le e-commerce alimentaire a progressé de 11,3 % en 2021 et de 2 % en 2022 ⁽³⁾. La livraison à domicile, tirée par le quick commerce, a été le moteur de la croissance en 2022, avec +8,2% en valeur ⁽⁴⁾ tandis que le *Drive*, plus mature, a marqué le pas. 60 % des internautes français achètent désormais des produits alimentaires en ligne, utilisant principalement les sites et applications des distributeurs (42 %) ⁽⁵⁾. Pour les enseignes, le e-commerce joue un rôle important dans la fidélisation des consommateurs.

Les parcours d'achat se diversifient. En 2022, 52 % des Français sont omnicanaux : ils font leurs courses à la fois en magasin physique (avec caisse traditionnelle et/ou self-scanning) et en ligne (en utilisant le *Drive* et/ou la livraison) au moins une fois par

an, 34 % une fois par mois et 10 % une fois par semaine. Les consommateurs omnicanaux utilisent le magasin physique avec caisse traditionnelle pour voir et toucher les produits, avoir davantage de choix et de contact humain ; ils optent pour les courses connectées (y compris avec appli scan ou scanette) pour le gain de temps et le confort d'achat. Le *Drive* est le parcours connecté de prédilection des omnicanaux : ils sont 85 % à l'utiliser (+ 40 pts vs la moyenne des Français), contre 53 % la scanette, 55 % la livraison et 54 % le *Drive* piéton. Les consommateurs omnicanaux maîtrisent de mieux en mieux leurs parcours d'achat, choisissant le service qui correspond le mieux à leurs besoins au moment de faire leurs courses, qu'ils sont 60 % à percevoir comme une activité agréable. Ils recherchent également la transparence sur leurs achats : 83 % consultent le Nutri-Score, 57 % utilisent l'application Yuka et 66 % consultent les avis clients sur leurs smartphones. 61 % se disent à la recherche active de promotions : 78 % choisissent les produits et 66 % leurs magasins en fonction de ce critère. Par ailleurs, les achats d'impulsion ont progressé sur les parcours d'achats connectés en 2022 ⁽⁶⁾.

Les modalités d'achat digital et les services proposés en ligne ne cessent de se diversifier et de s'enrichir. Ainsi, 10 % des Français achètent désormais *via* les réseaux sociaux et 33 % ont déjà utilisé des facilités de paiement en ligne : 27 % ont payé en plusieurs fois et 19 % ont eu recours au report de paiement on line (*Buy Now Pay Later*) ⁽⁷⁾.

1.2.4 LA TRANSITION VERS UNE AGRICULTURE DURABLE

Les systèmes agricoles et alimentaires mondiaux du premier quart du XXI^e siècle sont confrontés à trois défis majeurs.

Premièrement, la demande alimentaire est en hausse constante. Selon les projections de l'ONU, la Terre devrait compter environ 8,5 milliards d'individus en 2030 et 9,7 milliards en 2050, contre 8 milliards en 2022, soit une augmentation de 1,7 milliard dans les vingt-huit prochaines années ⁽⁸⁾. En raison de cette croissance démographique, à laquelle s'ajoutent les effets récents de la pandémie de Covid-19, plus de trois milliards de personnes n'ont aujourd'hui plus accès à une alimentation saine ⁽⁹⁾.

Deuxièmement, l'agriculture intensive et industrielle atteint ses limites, mettant sous tension la planète, tant au niveau de l'utilisation de l'eau douce, de l'épuisement des sols, des intrants chimiques que de l'émission de gaz à effets de serre. Les êtres humains exploitent désormais plus de 70 % des terres sans glace de la planète. Un tiers des terres arables est consacré à l'alimentation du bétail et 60 % des céréales produites dans le monde sont consommées par les animaux. 80 % de la déforestation est due à l'agriculture, et particulièrement à

l'extension des surfaces cultivées en soja (pour l'alimentation du bétail) et en palmiers à huile ⁽¹⁰⁾. Dans ce contexte, accroître l'utilisation de nouvelles terres à des fins agricoles est impossible. En outre, les méthodes utilisées épuisent les terres arables, dont la productivité baisse.

Troisièmement, les agriculteurs et les travailleurs agricoles font face à la précarité et à la vulnérabilité économique dans le monde entier, et plus particulièrement dans les pays à revenus faibles ou intermédiaires.

L'enjeu est donc de fournir à une population mondiale croissante un régime sain fondé sur des systèmes de production justes et durables, grâce à une nouvelle révolution agricole, guidée par les sciences environnementales et l'innovation systémique et capable de proposer des modes alternatifs de production. Les pratiques d'agroécologie, qui pérennisent le potentiel de production des terres, ne cessent actuellement de progresser, même si leur part dans la production mondiale reste encore relativement restreinte.

(1) Source : La part du e-commerce dans le marché mondial de l'alimentaire continue à progresser, Kantar, mai 2022.

(2) Source : *Navigating the market headwinds, The State of Grocery Retail 2022 : Europe*, McKinsey & Company, EuroCommerce for retail & wholesale, Mars 2022.

(3) Source : Nielsen IQ, Le e-commerce alimentaire, toujours prometteur en 2022, FEVAD 9^e édition, Mai 2022.

(4) Source : *Publicis Commerce Morning 2022*, 2022.

(5) Source : Achats alimentaires au sein du e-commerce, Médiamétrie, avril 2022.

(6) Source : Le consommateur omnicanal en grande distribution en 2022, Baromètre Harris interactive, Budgetbox Sogec, 2022.

(7) Source : Commerce physique ou digital à l'ère post-Covid ? Les tendances de consommation passées au crible de l'Access Panel France 2022.

(8) Source : *World Population Prospect 2022 : Summary of Results*, 2022.

(9) Source : *The State of Food Security and Nutrition in the World*, FAO, 2021.

(10) Source : Étude ELABE « Quelle alimentation en 2049 », novembre 2019.

À titre d'exemple, en France, 10,3 % de la surface agricole utile (SAU), soit 2,78 millions d'hectares, est désormais convertie en bio, soit 58 413 exploitations (13,4 % des fermes françaises), ce qui représente plus de 200 000 emplois équivalent temps pleins ⁽¹⁾. L'agriculture biologique devient ainsi, à toutes les étapes de la filière, un des moteurs de la création d'emploi dans les territoires. Le marché du bio représente 13 milliards d'euros et 6,6 % de la consommation alimentaire des ménages ⁽²⁾. S'il marque le pas en 2022, il reste sur une dynamique de croissance forte à long terme : depuis 2017, il a gagné un million de foyers acheteurs. Avec 98,7 % de foyers acheteurs, le bio est aujourd'hui ancré dans la consommation des Français ⁽³⁾.

La transition agricole bénéficie du soutien des populations. La pandémie de Covid-19 a contribué à rapprocher les consommateurs du monde agricole. L'attrait pour le direct et la proximité ne cesse de se développer, avec la réorientation d'une partie de la consommation alimentaire vers le local et les circuits courts. En France, 72 % des consommateurs achètent des produits alimentaires « direct producteur » : sur les marchés paysans, chez l'exploitant, via un site Internet ou une AMAP. La valorisation du local concerne également les circuits de distribution classiques au sein desquels les consommateurs sont de plus en plus attentifs à l'origine des produits alimentaires consommés, en particulier les fruits et légumes. Le « fabriqué en France » est désormais le critère le plus important lors de l'achat de produits alimentaires ⁽⁴⁾.

1.2.5 CHANGEMENT CLIMATIQUE ET SOBRIÉTÉ ÉNERGÉTIQUE

La démographie, l'urbanisation et l'activité humaine induisent des changements climatiques de grande ampleur, qui menacent les principaux équilibres naturels de la planète. Selon le dernier rapport du GIEC ⁽⁵⁾ (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat), les politiques climatiques mises en place jusqu'à présent demeurent insuffisantes : si les émissions de gaz à effet de serre ne sont pas drastiquement réduites avant 2030, le réchauffement planétaire dépassera les 1,5 °C. Afin de respecter l'Accord de Paris, qui prévoit de limiter la hausse des températures à 1,5 °C, les émissions de gaz à effets de serre doivent atteindre leur pic entre 2020 et 2025 au plus tard puis décroître jusqu'à atteindre la neutralité carbone en 2050. Changer les habitudes et adopter un style de vie plus sobre permettrait de réduire les émissions de 40 % à 70 % d'ici 2050. Le GIEC souligne la nécessité d'opérer une transition entre les énergies fossiles et les énergies bas-carbone, la sobriété et la transformation des modes de vie étant les leviers essentiels complémentaires de cette transition.

Consciente de l'urgence de la situation, la majorité des habitants des cinq continents estime qu'il est nécessaire d'agir rapidement pour relever les défis écologiques et énergétiques. Les consommateurs comprennent de mieux en mieux l'impact des activités humaines sur la planète et appellent de leurs vœux un modèle moins consommateur en ressources, relocalisé et plus sobre. La pandémie de Covid-19 et les incertitudes d'approvisionnement en gaz liées au conflit en Ukraine ont accru cette conscience collective des enjeux environnementaux, des

bénéfices d'une consommation plus responsable et, sur le plus long terme, d'une refonte en profondeur des modes de vie. Depuis la crise sanitaire, les circuits courts sont perçus encore plus positivement par les consommateurs, à de multiples égards, notamment sous l'angle de la réduction des émissions de CO₂.

En 2021, 10 % des consommateurs européens (contre 6 % en 2019) ⁽⁶⁾ se disent non seulement plus conscients des problématiques de durabilité mais aussi plus actifs pour réduire leur empreinte écologique. Ils se montrent attentifs aux solutions proposées par les distributeurs : emballages recyclables, produits durables, etc.

En France, 88 % de la population estime qu'il est nécessaire d'organiser une société plus sobre énergétiquement et 79 % estiment cette démarche compatible avec l'idée du bien-être ⁽⁷⁾. 43 % des Français déclarent avoir le sentiment qu'ils pourraient en faire davantage pour protéger l'environnement ⁽⁸⁾. 83 % considèrent la réduction des emballages comme importante ⁽⁹⁾ et 60 % vendent ou achètent des produits d'occasion et/ou achètent des produits reconditionnés ⁽¹⁰⁾. Les jeunes générations sont particulièrement sensibles aux thématiques environnementales : les Français de moins de 25 ans sont plus nombreux que la moyenne de la population à limiter l'utilisation de plastique et d'emballage (43 %) et à lutter contre le réchauffement climatique (29 %) ⁽¹¹⁾. Les 18-34 ans sont aussi 57 % à réaliser des achats de seconde main ⁽¹²⁾.

(1) Source : <https://www.agencebio.org/vos-outils/les-chiffres-cles/observatoire-de-la-production-bio/>

(2) Source : <https://www.agencebio.org/vos-outils/les-chiffres-cles/observatoire-de-la-consommation-bio/>

(3) Source : Revitaliser le bio, Kantar, 2022.

(4) Source : La France à table – Tensions et mutation autour de notre rapport à l'alimentation, Fondation Jean Jaurès Éditions, septembre 2022.

(5) Source : *Climate Change 2022*, Mitigation of Climate Change, IPCC, 2022.

(6) Source : *Disruption & Uncertainty, The State of Grocery Retail 2021, Europe*, McKinsey & Company, EuroCommerce for Retail & Wholesale, 2021.

(7) Source : Les Français et la sobriété énergétique, Le printemps de l'économie, octobre 2022.

(8) Source : Elabe, Les Français et la sobriété énergétique, 30 août 2022.

(9) Source : Webinar : quelles perspectives pour la consommation alternative ? Nielsen IQ, septembre 2022.

(10) Source : Commerce physique ou digital à l'ère post-Covid ? Les tendances de consommation passées au crible de l'Access Panel France 2022, l'Échangeur BNP Paribas.

(11) Source : *Disruption & Uncertainty, The State of Grocery Retail 2021, Europe*, McKinsey & Company, EuroCommerce for Retail & Wholesale, 2021.

(12) Source : *Next Leading brands*, la consommation des Français et leur rapport aux marques après la crise, Babel, Stratégie et création, 2021.

1.2.6 UNE RESPONSABILITÉ D'INCLUSION

Les enjeux de diversité et d'inclusion sont au cœur des sociétés contemporaines, comme l'ont montré la force des mouvements #MeToo ou #BlackLivesMatter. L'inclusion, qui s'oppose à la discrimination, vise à donner une place à chaque individu dans la société, quelles que soient ses caractéristiques (genre, culture, origines, handicap, etc.).

En France, les discriminations liées au handicap sont celles qui sont le plus remarquées (83 %), suivies de celles liées à l'origine supposée (82 %), à l'apparence physique (81 %) ainsi qu'à l'orientation sexuelle et à l'identité de genre (80 %). Les jeunes générations se montrent les plus attentives à ces problématiques : 49 % des moins de 35 ans considèrent qu'aucun domaine de la vie n'est épargné par les discriminations, soit 15 points de plus que la moyenne des Français.

Selon les Français, l'inclusion est un sujet qui doit être pris en main par l'ensemble des acteurs de la société. Les citoyens (86 %), les pouvoirs publics (85 %), les écoles (85 %) et les entreprises (82 %) sont jugés les plus légitimes pour agir. Par ailleurs, si les entreprises ont un rôle à jouer dans la lutte contre les discriminations sociales et la réduction des inégalités, elles en bénéficient également : la diversité et l'inclusion sont perçues comme une richesse, un facteur d'innovation et de performance économique pour toute organisation. Pourtant, seuls 56 % des salariés français constatent que leur employeur est engagé dans une politique d'inclusion ⁽¹⁾.

(1) Source : Les Français et l'inclusion, OpinionWay, Mars 2021.

1.3 Le Plan « Carrefour 2026 » : une ambition renouvelée, une trajectoire accélérée

Suite au succès de « Carrefour 2022 », le Groupe entame avec le plan « Carrefour 2026 » une nouvelle étape de sa transformation guidée par sa raison d'être, la transition alimentaire pour tous, en s'appuyant sur son modèle omnicanal de *Digital Retail Company*.

« En cinq ans, nous avons profondément transformé Carrefour, placé le client au cœur de son modèle et retrouvé la voie d'une croissance rentable, au service de notre raison d'être, la transition alimentaire pour tous. À partir d'aujourd'hui, nous ouvrons un nouveau chapitre de la transformation du Groupe. Carrefour 2026 est un plan de conquête, sur des marchés

marqués notamment par le choc inflationniste et le changement climatique. Fort de son nouveau modèle omnicanal, Carrefour est le groupe le mieux armé pour faire face aux crises et répondre aux nouvelles attentes des consommateurs. Avec Carrefour 2026, nous accélérons notre transformation en nous engageant pour que tous nos clients accèdent au meilleur, pour inventer le groupe de demain et consolider notre modèle de croissance durable. »

Alexandre Bompard, Président-Directeur Général

1.3.1 S'ENGAGER POUR RENDRE LE MEILLEUR ACCESSIBLE À TOUS NOS CLIENTS

Carrefour compte 80 millions de foyers clients dans le monde, qui sont placés au cœur de son modèle.

La satisfaction client est la boussole du Groupe. Elle s'articule autour de trois grands piliers (confiance, service, proximité), que reflètent et mesurent des KPIs (*Key Performance Indicators*), notamment le *Net Promoter Score*® (NPS®). Entre 2018 et 2022, le NPS® a enregistré une forte progression. Grâce à ce résultat et aux succès commerciaux des dernières années, le Groupe s'appuie sur une base de clientèle fidèle, en expansion rapide, pour poursuivre sa transformation, anticiper les nouvelles tendances de marché et proposer à ses clients des solutions pertinentes.

En 2022, dans un contexte d'inflation et d'urgence climatique, les consommateurs souhaitent préserver leur pouvoir d'achat sans renoncer à manger sain et responsable. Carrefour se positionne à leurs côtés comme bouclier anti-crise, en développant ses marques propres et ses formats discount. Le Groupe se positionne également en chef de file de la distribution responsable en renforçant son soutien à des modes de production durables et ses engagements sur le climat et la biodiversité.

Carrefour apporte ainsi des réponses concrètes aux enjeux contemporains en s'appuyant notamment sur les opportunités offertes par la révolution digitale. L'engagement du Groupe en faveur de la transition alimentaire pour tous est plus que jamais en phase avec les préoccupations des clients et les évolutions de la société.

1.3.1.1 Une offre différenciée et rationalisée, reflet de notre raison d'être

Les marques propres au cœur du modèle commercial

Afin que tous ses clients puissent accéder au meilleur, Carrefour accélère le déploiement de ses marques propres. Les produits à marque Carrefour sont reconnus par les clients pour leur qualité, au moins identique à celle des marques nationales, et pour leurs prix compétitifs. Ils constituent une réponse efficace contre l'inflation tout en permettant aux consommateurs de continuer à manger sain : ils représentent un levier stratégique de différenciation et de compétitivité pour le Groupe.

Carrefour a construit une gamme forte de marques propres, ne cessant de l'élargir pour qu'elle couvre tout le spectre des besoins de ses clients. En 2020, Carrefour a créé la marque la moins chère du marché, Simpl', dont les prix sont inférieurs en moyenne à ceux des hard-discounters. En 2022, elle proposait plus de 500 produits essentiels du quotidien. Afin de répondre à l'accélération de l'inflation, le Groupe poursuit l'enrichissement de cette gamme ainsi que son extension dans toutes ses géographies européennes.

Les marques propres sont passées de 25 % à plus de 33 % du chiffre d'affaires entre 2018 et 2022. Le Groupe a pour ambition de faire de ses produits à marque Carrefour le cœur de son moteur commercial, en continuant à les développer et les mettre en avant. L'objectif est de porter leur part à 40 % du chiffre alimentaire en 2026, soit près d'un produit sur deux vendu en magasin.

Le Groupe poursuit l'amélioration de la composition des produits de ses marques propres, optimisant leur profil nutritionnel, dans tous ses pays d'implantation. Anticipant les évolutions législatives et réglementaires, Carrefour est engagé dans une démarche globale de suppression des substances controversées au sein de ses produits, adaptée à chacune des géographies. Entre 2018 et 2022, 100 substances controversées pour la santé ont ainsi été retirées. D'ici 2026, le Groupe s'engage à retirer de ses produits à marque Carrefour 2 600 tonnes de sucre, 250 tonnes de sel et 20 nouvelles substances controversées (soit 120 au total depuis 2018).

Carrefour mène également une démarche d'amélioration du bien-être animal dans ses filières d'approvisionnement. Le Groupe a défini une politique « bien-être animal » autour de dix axes prioritaires dès 2019. Carrefour a confirmé que 100 % des œufs frais commercialisés sous sa marque seraient issus d'élevage sans cage en 2025. Cette démarche est appelée à s'étendre à l'offre non-alimentaire du Groupe : la marque textile de Carrefour, TEX, s'est engagée à ce que 100 % de son cachemire soit issu d'une filière qualité tracée et garantissant le bien-être animal.

Un soutien renforcé à l'agriculture durable

Les activités liées à la production et la distribution de l'alimentation ont un impact considérable sur la planète, ses écosystèmes et son climat, qui nécessitent la transition vers des pratiques plus respectueuses de l'environnement et de la

biodiversité. Carrefour renforce la durabilité de ses approvisionnements en accompagnant ses partenaires dans la transformation de leur modèle de production. Dans le cadre de son programme Act for Food lancé en 2018, le Groupe facilite la mise en œuvre de pratiques agricoles plus responsables en sécurisant les producteurs de ses Filières Qualité Carrefour et de ses filières biologiques et agroécologiques par des conditions contractuelles privilégiées.

En 2022, le Groupe compte près de 38 000 producteurs partenaires, dont 3 637 en bio. Pour continuer à s'adapter au plus près à l'évolution des attentes de ses clients, Carrefour renouvelle et approfondit le sens d'Act for Food. En 2018, l'offre qui incarnait le mieux les nouvelles tendances de consommation était le bio, segment sur lequel le Groupe est devenu leader en cinq ans. Aujourd'hui, les attentes des clients se sont élargies : par-delà le bio, elles s'étendent désormais aux circuits courts, à l'approvisionnement local, ainsi qu'aux produits issus de l'agroécologie et de la pêche durable. À l'horizon 2026, Carrefour se fixe l'objectif d'élargir le nombre total des producteurs qu'il accompagne à 50 000, confirmant sa position de premier partenaire du monde agricole.

Grâce à ces initiatives, le Groupe ambitionne de devenir le leader européen des produits certifiés durables en réalisant 8 milliards d'euros de chiffres d'affaires en 2026 sur cette catégorie qui inclut les produits biologiques alimentaires et non alimentaires certifiés, les Filières Qualités Carrefour engagées dans une démarche agroécologique, la pêche durable (ASC-MSC), les produits bois et papier certifiés (FSC, PEFC) et les produits avec une certification environnementale comme l'Ecolabel Européen.

La transition alimentaire accessible à tous

Le Groupe poursuit son combat pour une alimentation de qualité accessible à tous à travers le renforcement de son offre de frais accessible, qui est une des priorités du plan « Carrefour 2026 ». Le Groupe prévoit ainsi, d'ici 2026, de doubler en Europe ses approvisionnements en fruits et légumes issus des circuits ultra-courts (i.e. produits par des fournisseurs situés à moins de 50 km du magasin). Ce dispositif d'ancrage territorial s'accompagne du lancement, en France, d'un format de primeurs frais de proximité sous l'enseigne « Potager City ». Ces nouveaux magasins de centre-ville portent une vraie proposition d'ultra-spécialiste du frais combinée à des prix de généraliste.

Par ailleurs, pour répondre à l'essor des régimes moins carnés (flexitariens, végétariens, etc.), Carrefour poursuit le déploiement de son offre 100 % végétarienne en marque propre. Avec plus d'une centaine de produits c'est la gamme la plus exhaustive de produits végétariens ou végétariens en marque de distributeur. En 2022, les ventes de produits d'origine végétale du Groupe atteignent 300 millions d'euros en Europe, avec un objectif fixé à 500 millions d'euros à l'horizon 2026 (+ 65 %). L'offre de produits Carrefour « sans » (gluten, lactose, etc.) se développe également.

Carrefour met à disposition de ses clients une information nutritionnelle détaillée de ses produits : information à la portion, teneur en fibres, fréquence de consommation, etc. Depuis 2019, le Groupe a généralisé l'adoption du logo Nutri-Score qui classe la qualité nutritionnelle des produits. Le Nutri-Score est apposé sur 4 101 produits de ses marques, disponibles dans ses magasins ou sur son site, en France et en Europe – gammes Carrefour Bio et Carrefour Veggie incluses.

L'accompagnement des tendances de consommation plus responsables

60 % des consommateurs ont la conviction de pouvoir changer les choses à travers leurs choix de consommation ⁽¹⁾. En écho aux attentes environnementales de ses clients, le Groupe met en place des solutions leur permettant de devenir les acteurs d'une consommation durable.

Carrefour a été le premier distributeur européen à utiliser la technologie *blockchain* pour assurer la traçabilité des produits concernés sur l'ensemble de leur chaîne de fabrication. Fin 2022, elle est mise en place dans 69 Filières Qualité Carrefour, qui représentent 1 222 produits différents. Elle a été étendue à 14 nouvelles filières dans l'année.

En France, Carrefour a été la première enseigne de la grande distribution à commercialiser, dès 1998, une référence équitable : un café de petits producteurs de la marque Malongo. De nombreux produits certifiés Max Havelaar® ont ensuite rejoint les rayons des marques Alter Eco, Ethiquable, Lobodi, etc. 22 ans plus tard, Carrefour et MaxHavelaar® ont conclu de nombreux engagements internationaux. En 2022, 137 millions d'euros de ventes de produits issus du commerce équitable ont été réalisées dans les magasins Carrefour dans le monde (+ 8% par rapport à 2021). Cette offre a généré près de 1,5 million d'euros en primes de développement pour les coopératives en complément du prix d'achat plus juste versé aux producteurs, qui ont financé des bourses d'études, des purificateurs d'eau, des écoles, une maternité, etc.

1.3.1.2 L'omnicanal, une proposition de service unique

Avec plus de 14 000 magasins dans plus de 40 pays à fin 2022, Carrefour dispose d'un réseau de vente mondial. Avec le plan « Carrefour 2026 », le Groupe accélère sa transformation pour créer un univers omnicanal de référence complet : renforcement de l'attractivité des hypermarchés avec la méthode Maxi, ouverture de nouveaux formats discounts porteurs, densification du maillage de proximité, développement du e-commerce, enrichissement de l'offre de services et intégration croissante des magasins physiques et de l'offre en ligne.

Couplée au digital, la multiplicité des formats du Groupe crée un écosystème unique permettant de personnaliser l'expérience de ses clients. Outre leur rôle traditionnel de canal de distribution physique, les magasins sont repensés pour se situer au cœur de l'univers omnicanal de Carrefour comme centres de préparation, points de retrait, de retour et de remboursement, etc. L'objectif est d'offrir aux clients une fluidité d'expérience, nourrie par de multiples modalités d'achat complémentaires : commande en ligne dans des magasins multi-formats, e-commerce en retrait des achats au *Drive* ou livraison à domicile, facilitation et enrichissement du parcours dans les points de vente physiques grâce aux services digitaux, développement des services marchands et financiers, etc. Le maillage entre magasins et services digitaux permet ainsi au Groupe de disposer d'un arsenal complet pour interagir avec ses clients partout où ils se trouvent, à tout moment, afin de leur offrir une expérience efficace, accessible et de les fidéliser à travers une relation unique. Le client Carrefour, s'il le souhaite, est reconnu à chaque étape de son parcours pour bénéficier d'avantages personnalisés.

(1) Source : *Next Leading brands*, la consommation des Français et leur rapport aux marques après la crise, Babel, Stratégie et création, 2021.

Le déploiement des activités de e-commerce du Groupe va de pair avec l'augmentation du nombre de clients omnicanaux qui développent leur fidélité à l'enseigne : les clients qui deviennent omnicanaux consomment davantage chez Carrefour (+ 22 % dès la première année ⁽¹⁾, + 27 % la deuxième année ⁽¹⁾) et présentent un taux de rétention ⁽²⁾ plus élevé (97 %) que les clients des seuls magasins, ce qui démontre la puissance du modèle omnicanal de Carrefour.

Résolu à nourrir cet avantage compétitif, Carrefour confirme l'objectif d'atteindre 30 % de clients omnicanaux à l'horizon 2026 (vs 11 % en 2021). Pour y parvenir, le Groupe continue d'enrichir son écosystème omnicanal (notamment ses applications) en proposant davantage d'offres personnalisées, de solutions pour mieux consommer ainsi que la digitalisation de tous ses services, catalogues, tickets, coupons et bons d'achats.

Le déploiement accéléré des formats discount

Dans un contexte d'accélération de l'inflation, Carrefour poursuit la transformation de son réseau de vente physique en faisant évoluer les hypermarchés et en accélérant le développement des formats discount afin d'offrir des réponses aux enjeux de pouvoir d'achat.

Renforcer l'attractivité de l'hypermarché en Europe par la méthode Maxi

Premier format discount du Groupe, l'hypermarché joue un rôle de rempart contre l'inflation. Carrefour entend renforcer ce positionnement en déployant dans tous ses hypermarchés en Europe la méthode de compétitivité et de productivité Maxi. Cette méthode, testée avec succès en France depuis 2021, s'appuie sur une meilleure efficacité opérationnelle. Elle propose une offre focalisée sur la défense du pouvoir d'achat et recentre chaque magasin sur les besoins clés de ses clients en fonction de sa zone de chalandise.

La méthode Maxi se traduit notamment par **une offre alimentaire adaptée et simplifiée** : redéfinition des assortiments grâce à la data, visibilité et disponibilité accrue de la marque Carrefour et des premiers prix, conditionnements adaptés, développement d'une gamme complète de produits du monde. Cette simplification s'accompagne d'une réduction de 20 % des assortiments de produits de marques nationales en alimentaire à horizon 2026 afin d'améliorer la lisibilité des rayons, de massifier les achats et de simplifier les opérations, notamment celles liées à la gestion des stocks, aux flux logistiques et à la mise en rayon.

En parallèle, **l'offre non-alimentaire est massifiée et rendue plus lisible** afin de devenir un moyen d'attirer de nouveaux clients. Cette offre est structurée autour des produits à marque propre avec l'objectif de porter leur part à 50 % à l'horizon 2026. Pour renforcer la lisibilité et les produits saisonniers, l'assortiment des références permanentes sera réduit de 40 % ; l'offre non-alimentaire magasin sera également rendue visible sur les sites de e-commerce du Groupe. Lancés en 2020, les espaces « *In & Out* » visent à faire vivre le non-alimentaire en proposant une offre de produits du quotidien proposés à des prix très accessibles (avec des articles à moins de 1 euro), afin de séduire les clients à la recherche de bonnes affaires. En 2022, Carrefour compte 1 101 espaces « *In & Out* » dans ses magasins en Europe. L'implantation de ces zones sera généralisée à l'horizon 2026.

Au sein du Groupe, la méthode Maxi est amenée à être déployée dans tous les magasins, en hypermarché, mais également en supermarché.

Accélération de l'expansion d'Atacadão au Brésil

L'enseigne brésilienne de *cash & carry* Atacadão est le format du Groupe qui connaît la plus forte progression depuis cinq ans. Atacadão propose une gamme resserrée de produits à prix de gros, directement présentés sur palettes, vendus à l'unité ou en gros conditionnement, répondant aux attentes des professionnels et des particuliers qui recherchent un modèle efficace et à bas prix.

Dans un contexte d'installation durable de l'inflation, Atacadão offre des réponses concrètes aux enjeux de pouvoir d'achat. Le Groupe poursuit donc l'accélération de son expansion, avec un objectif d'ouvertures relevé de 20 à 30 nouveaux magasins par an au Brésil d'ici 2026. Grâce à cette croissance organique, à laquelle s'ajoute la conversion de magasins BIG, Carrefour ambitionne d'atteindre un parc de plus de 470 Atacadão au Brésil en 2026. Le Groupe compte également tester l'enseigne en France avec l'ouverture d'un premier magasin.

Extension de Supeco en Europe

Carrefour mise enfin sur ses autres formats discount. Il poursuit en Europe, et notamment en Espagne, le développement de son enseigne Supeco, basée sur le modèle de supermarché *soft discount*. Le parc est passé de 6 magasins en 2020 à 120 magasins à fin 2022 dans le Groupe et a pour objectif d'atteindre les 200 magasins à l'horizon 2026.

La densification du maillage de proximité

La force de Carrefour réside également dans ses formats de proximité, qui permettent aux clients d'accéder au meilleur, jusqu'au coin de la rue. À titre d'exemple, en France, les enseignes de centre-ville Carrefour City et Express facilitent les courses au quotidien, y compris dans les quartiers les plus excentrés, tandis qu'en zone rurale, Carrefour est présent avec les enseignes Market, Proxi et Contact, qui maillent le territoire au plus près de chaque consommateur.

Les formats de proximité du Groupe ont connu un développement rapide sur la durée du plan « Carrefour 2022 » avec plus de 3 500 ouvertures entre 2018 et 2022 dans l'ensemble des zones géographiques, dépassant l'objectif initialement fixé. La proximité demeure un des grands relais de croissance du Groupe. Compte tenu du potentiel important de développement de ce format, Carrefour poursuit son expansion, se fixant un objectif de 2 400 ouvertures de magasins de proximité d'ici 2026, soit 600 magasins par an, essentiellement en franchise, en se concentrant sur les pays européens.

Un écosystème digital et une offre e-commerce unique

À son réseau multiformat, Carrefour ajoute un autre élément de différenciation : le renforcement de son offre e-commerce et de son offre de services. Après son premier plan d'investissement digital, mené entre 2018 et 2022, le Groupe a accéléré fortement ses investissements digitaux avec un nouveau plan dédié de 3 milliards entre 2022 et 2026, présenté lors du *Digital Day*.

En 2022, l'activité e-commerce a bien résisté au contexte macroéconomique tendu. Carrefour a continué à gagner des clients et a réalisé dans l'e-commerce une GMV mondiale de 4,2 milliards d'euros (+ 26 % vs 2021). Les résultats sont en croissance en alimentaire (+ 23 % vs 2021) et en non-alimentaire (+ 38 % vs 2021).

(1) Présentation du plan stratégique Carrefour 2026 par Alexandre Bompard, novembre 2022.

(2) Proportion de clients actifs conservés d'une année à l'autre.

Le Groupe ne cesse d'innover pour renforcer sa position sur le *Drive* et son leadership sur la livraison à domicile. Il multiplie également les innovations dans de nombreux autres domaines : quick commerce, site marchand (qui propose un bouton anti-inflation depuis novembre 2022), digitalisation des catalogues, livraison dans le frigo, livraison en véhicule autonome, ou enrichissement de l'application pour mettre tout « Carrefour sous un même toit ».

La livraison à domicile s'est développée dans l'ensemble des pays du Groupe en 2022. Carrefour est leader sur ce segment en France et propose des services extrêmement diversifiés. Sur la **livraison rapide**, en plus du service Carrefour livraison express en moins d'une heure disponible sur le site [carrefour.fr](https://www.carrefour.fr), Carrefour est également présent sur Uber Eats avec 1 200 magasins et sur Deliveroo avec 380 magasins pour des livraisons de petits paniers de courses en 30 minutes. À l'international, la livraison à domicile continue également son ascension dans tous nos pays, aussi bien *via* nos services en propre qu'avec nos 20 market places partenaires (Uber Eats, Cornershop, Deliveroo, Glovo, Rappi...). Plus précisément sur le **quick commerce** (livraison de courses de dépannage en 15 minutes), Carrefour a poursuivi en France le développement de son service dédié Carrefour Sprint lancé fin 2021, en s'appuyant à la fois sur son réseau de magasins de Proximité mais aussi sur ses partenaires Uber Eats et Flink (qui a racheté Cajoo au second trimestre 2022 et dans lequel Carrefour est actionnaire minoritaire). Fin 2022, ce service proposait près de 2 000 références alimentaires et non-alimentaires en livraison 15 minutes dans 16 agglomérations, faisant de Carrefour Sprint la marque de quick commerce la plus répandue en France. Carrefour Italie a lancé son service de quick commerce en janvier 2022, en partenariat avec Deliveroo et leur service Carrefour x Deliveroo Hop, à Milan puis à Rome. Carrefour Brésil a inauguré en juillet 2022 son service de quick commerce Carrefour Ja, en partenariat avec Cornershop (filiale Uber Eats).

Le Groupe poursuit également un développement ciblé en e-commerce non-alimentaire, notamment autour de ses *marketplaces* et du *live-shopping*. L'offre de produits porte sur des segments porteurs tels que la seconde main, les produits de grandes marques en *dropshipment*, et les produits non-alimentaires des marques propres. En 2022, la marketplace [carrefour.fr](https://www.carrefour.fr) a étendu son offre aux catégories non-alimentaires, accueillant des partenaires tels que Miliboo et Samsung.

Fort de ces développements, Carrefour confirme l'objectif, posé lors du *Digital Day*, d'atteindre une GMV e-commerce de 10 milliards d'euros en 2026 ainsi qu'un résultat opérationnel courant des activités e-commerce en progression de 200 millions d'euros en 2026 vs 2021.

La stratégie digitale du Groupe s'intègre aussi dans sa démarche de responsabilité sociale et environnementale. Carrefour vise la neutralité carbone de ses activités e-commerce à horizon 2030, soit 10 ans plus tôt que l'objectif fixé à l'échelle du Groupe (2040). Ceci implique que l'impact d'achat complet, du clic à la livraison, devrait être neutre en termes d'émissions de CO₂ en 2030.

Un enrichissement de l'offre de services

L'offre de services de Carrefour enrichit son modèle omnicanal en étant à la fois un moyen d'attirer de nouveaux clients et de les fidéliser. Le Groupe étend cette offre en la digitalisant et en améliorant son intégration aux parcours d'achat, l'utilisation des données clients permettant de mieux cibler les opérations commerciales et de maîtriser le coût du risque.

Carrefour a mis en place de nouveaux services avec des offres comparatives d'abonnements (forfaits mobiles, box Internet, électricité/gaz) et s'est associé à Livecars, plate-forme multiservices à destination des concessionnaires et constructeurs automobiles. Carrefour Occasion a également lancé une nouvelle

d'offre dédiée à l'économie circulaire, [occasion.carrefour.fr](https://www.occasion.carrefour.fr), plate-forme de rachat de produits d'occasion développée en partenariat avec Cash Converters.

Le Groupe entend poursuivre le développement de ses 30 services du quotidien afin d'accélérer leur croissance.

Carrefour poursuit par ailleurs la diversification et la digitalisation de ses offres de services financiers, en B2C comme en B2B, pour répondre aux besoins de l'ensemble des clients. De nouvelles solutions seront introduites dès 2023, parmi lesquelles les offres « *Buy now pay later* » en magasin ainsi que des produits destinés spécialement aux seniors.

En dépit d'un contexte économique plus dégradé qu'en 2021, Carrefour confirme que sa stratégie digitale des services financiers devrait générer un résultat opérationnel courant additionnel de 200 millions d'euros en 2026 par rapport à 2021.

Pour atteindre l'objectif de 30 % de clients omnicanaux, Carrefour entend activer tous ses leviers de personnalisation et de fidélité, sur le modèle du programme de fidélité unique de Carrefour Espagne et de son offre d'abonnement attractive, dont les clients représentent près de 70 % du chiffre d'affaires. Le renforcement de l'encartage à travers des programmes omnicanaux et le développement des promotions et communications personnalisées sont les deux vecteurs de la fidélisation du Groupe.

1.3.1.3 Carrefour, acteur de la distribution responsable

Afin de répondre aux attentes environnementales de ses clients et de contribuer à la lutte contre le réchauffement planétaire, Carrefour renouvelle et accélère ses engagements en faveur de la transition climatique. Au sein du secteur de la distribution, le Groupe a acquis une crédibilité forte sur ces sujets, en tant que précurseur dans la construction et le suivi rigoureux et transparent d'une démarche RSE et de Transition Alimentaire, concrétisée dans ses magasins par les succès des actions de son programme Act for Food. Le Groupe s'est doté en 2022 d'une direction de l'engagement qui est chargée d'incarner son ambition dans les domaines de l'environnement, la diversité, l'inclusion et la solidarité. Carrefour a ainsi des notations extra-financières parmi les meilleures du secteur à l'échelle mondiale avec notamment la note de A au *Carbon Disclosure Project* (CDP) et une progression de +9 points en 2022 pour l'agence Moody's (classé 2^e du secteur). Face à des défis climatiques toujours plus marqués, le plan « Carrefour 2026 » intensifie ses initiatives et entend embarquer l'ensemble de son écosystème, notamment ses fournisseurs, dans sa démarche.

La lutte contre les gaspillages

Le Groupe contribue à lutter contre toutes les formes de gaspillage et innove pour développer toutes les formes d'économie circulaire.

Carrefour s'engage à réduire le gaspillage alimentaire en magasin : le Groupe partage l'objectif de réduction de 50 % des déchets alimentaires en 2025 (vs 2016) posé par le *Consumer Goods Forum*. Outre son travail d'amélioration de gestion des stocks en magasin, Carrefour met en œuvre des actions pour limiter les invendus alimentaires : mise en avant de produits à date courte, transformation des fruits et légumes abîmés afin de leur offrir une seconde vie, partenariat avec des *start-up* pour vendre des produits faits à partir d'invendus (Too Good To Go), etc. Le Groupe a engagé avec ses fournisseurs une action conjointe pour revoir ou allonger ses dates limites de consommation ou de durabilité minimale (DLC et DDM) afin d'éviter que des produits non périmés ne soient trop rapidement jetés. Pour les invendus générés par l'activité, Carrefour optimise ses dons alimentaires *via* des partenariats avec les banques

alimentaires dans la plupart des pays d'implantation. En 2022, les dons du Groupe ont représenté un équivalent de 46 millions de repas. Des filières de valorisation des biodéchets en biométhane sont utilisées pour les invendus alimentaires qui ne peuvent être donnés à des associations.

Pour faire de Carrefour un leader de l'économie circulaire, le Groupe met en place des pratiques plus économes en ressources, notamment la valorisation des déchets, l'éco-conception et le recyclage des emballages plastiques dont la prolifération constitue une source de pollution majeure dans les océans. À l'horizon 2025, le Groupe s'engage à valoriser 100 % de ses déchets en magasin, via le recyclage ou la production d'énergie verte, ainsi qu'à atteindre l'objectif de 100 % des emballages de ses produits à marque propre réutilisables, recyclables ou compostables. Dans le cadre du « Défi zéro plastique », le Groupe travaille à économiser 20 000 tonnes d'emballages d'ici 2025 et multiplie les innovations dans ce sens : sacs en papier kraft et en coton bio au rayon fruits et légumes, sacs kraft à prix coûtant (9 centimes d'euros) en caisse, etc. Afin d'accompagner ses clients désireux de réduire l'utilisation des emballages, Carrefour déploie dans les rayons de ses magasins le vrac, solution qui séduit un nombre croissant de consommateurs. En 2022, les ventes en vrac atteignent un chiffre d'affaires de 30 millions d'euros dans le Groupe, qui se fixe pour objectif de les quintupler pour atteindre 150 millions d'euros en 2026.

En France, Carrefour se fixe également comme objectif de digitaliser 80 % de ses catalogues dès 2024 puis d'arriver à 100 % en 2026. Enfin, pour favoriser l'économie circulaire, Carrefour accélère le *sourcing* responsable et développe des offres de collecte, de revente et de location : solution d'emballages consignés et réutilisables Loop en France, système de consigne de bouteille en verres en Pologne, etc.

Des engagements forts sur le climat

En ligne avec les objectifs définis en 2015 par l'Accord de Paris sur le climat (COP21), Carrefour a rehaussé en 2021 son ambition pour limiter le réchauffement climatique, se fixant comme objectif de contribuer à la neutralité carbone *via* ses magasins en 2040 (scopes 1 et 2) et dès 2030 *via* ses activités de e-commerce. Ces objectifs sont alignés avec une trajectoire 1,5 °C et sont confirmés en 2022.

Carrefour s'est également engagé à la réduction de ses émissions indirectes (scope 3), avec un objectif de -29 % d'ici 2030 (vs 2019), dont une réduction de -20 mégatonnes de l'empreinte des produits vendus. Cette trajectoire a été approuvée en 2020 par l'initiative *Science Based Target* pour un alignement en dessous de 2 °C.

La mobilisation de l'écosystème sur la transition climatique

Le Groupe a la volonté d'étendre sa responsabilité en matière de transition climatique par-delà son périmètre en embarquant l'ensemble de son écosystème dans son engagement.

Dans son plan « Carrefour 2026 », le Groupe invite ses 100 plus grands fournisseurs à se doter également d'une trajectoire 1,5 °C à l'horizon 2026. Il s'engage à déréférencer les fournisseurs qui ne respecteraient pas cette condition au terme du délai annoncé, ce qui représente un engagement inédit dans le secteur de la distribution.

Dans l'optique de valoriser ses fournisseurs proposant des produits sains, durables, en phase avec les engagements de neutralité carbone et de préservation de la biodiversité, Carrefour a organisé en octobre et novembre 2022 le concours des *International Food Transition Awards*, qui récompense les fournisseurs les plus vertueux en matière de RSE aux yeux des clients. Plus de 250 partenaires de Carrefour ont été mobilisés,

6 prix internationaux et 9 prix locaux ont été décernés.

La lutte contre la déforestation et préservation de la biodiversité

Carrefour est en pointe en matière de protection de la biodiversité, pour laquelle il a initié depuis plusieurs années un programme complet ciblant toutes les matières premières sensibles. Le Groupe est également un fer de lance de la lutte contre la déforestation : dès 2010 il a pris l'engagement, dans le cadre du *Consumer Goods Forum* (CGF), d'aller vers le « zéro déforestation ».

En mars 2022, le Groupe a annoncé le lancement d'un outil permettant la traçabilité complète de l'élevage au Brésil et s'est engagé à ce que, dans ce pays, la viande bovine de marque Carrefour soit totalement garantie « déforestation free » d'ici 2026 : à cette date, le Groupe sera sorti de toutes les zones à risque et aura déréférencé toute ferme d'élevage qui y sera située. Cet engagement s'appliquera de la même manière à toutes les autres marques vendues dans les magasins Carrefour à l'horizon 2030. Le Groupe a également annoncé la création au Brésil d'un Comité Forêt constitué d'experts du secteur et de cadres du Groupe, afin d'intensifier ses actions de lutte contre la déforestation à l'échelle nationale et internationale. Dans ce cadre, Carrefour crée un fonds dédié à la déforestation associé à un investissement de 10 millions d'euros afin de financer des projets contribuant à la préservation de la biodiversité.

La même année, le Groupe s'est engagé dans le *Science Based Target for Nature*, un programme qui accompagne les entreprises dans la définition d'objectifs ambitieux et basés sur la science en matière de climat et de protection de la nature. Dans ce cadre, une première cartographie des impacts et des dépendances du Groupe à la biodiversité a été réalisée (voir section 2.1.2 Biodiversité).

Les actions solidaires

Parallèlement à ses engagements en faveur de la transition climatique, Carrefour s'affirme également comme partenaire engagé et historique de nombreuses actions de solidarité à travers le monde.

La Fondation Carrefour a aujourd'hui plus de 20 ans d'engagement solidaire. Sa mission d'intérêt général en faveur de la transition alimentaire solidaire se déploie selon trois programmes : l'agriculture durable et solidaire, l'anti-gaspillage solidaire et l'engagement sociétal en lien avec l'alimentation. Avec sa dotation annuelle de 6,75 millions d'euros sur un mandat de trois ans, la Fondation accompagne des initiatives solidaires en France métropolitaine et DROM-COM et dans les pays d'implantation du Groupe. Elle co-gère les projets associatifs avec les équipes et fondations locales dans tous les pays du Groupe. En 2022, la Fondation Carrefour a soutenu 83 projets au travers de ses programmes et 27 *via* ses appels à projets ayant une vocation de soutien territorial auprès des acteurs associatifs.

En 2021, le groupe Carrefour a créé un Pôle Solidarité Groupe et France, qui travaille en étroite collaboration avec les partenaires associatifs du Groupe. L'engagement de Carrefour auprès des associations passe par la mobilisation des collaborateurs dans les magasins, les entrepôts et les sièges et par la philanthropie en faveur de l'intérêt général. Le Pôle permet de remonter les initiatives solidaires afin de mieux les mettre en valeur et mesurer leur impact.

Chaque année, de nombreuses opérations solidaires sont orchestrées dans tous ses pays au travers de dispositifs variés tels que les collectes de denrées, les produit-partage, le don en caisse. Carrefour se mobilise, entre autres, en faveur des Pièces Jaunes (France), des Banques Alimentaires (dans tous ces pays d'intervention), d'Action contre la Faim (Italie), La Croix-Rouge

(Espagne, Roumanie et Pologne), Pink Ribbon (Italie), Açao da Cidadania (Brésil), Unicef (Argentine), etc.

Aide d'urgence

Le soutien aux associations dans le cadre de l'aide d'urgence est une part fondamentale de l'activité de Carrefour à l'échelle internationale.

En soutien aux réfugiés venus d'Ukraine, dès février 2022, les pays européens du Groupe ont multiplié les initiatives de dons et de collectes alimentaires. La Fondation Carrefour a, quant à elle, soutenu l'achat d'urgence de produits de première nécessité en Pologne et en Roumanie auprès d'associations locales (Red Cross Pologne, FARA Foundation...). Elle a également porté assistance aux associations d'aide alimentaire dans ses différents pays d'implantation pour faire face à l'augmentation de leurs bénéficiaires au cours du second semestre. Depuis sa création, son soutien à l'aide d'urgence s'élève à plus de 19 millions d'euros.

1.3.2 INVENTER LE GROUPE DE DEMAIN

L'innovation est au cœur de l'histoire et de la culture de Carrefour depuis sa création en 1959. Avec le plan « Carrefour 2026 », le Groupe s'appuie sur cet esprit pionnier pour lancer plusieurs initiatives inédites dans le *retail* européen : simplification de son organisation, accélération du déploiement de la franchise, renforcement de ses actions en faveur de l'inclusion et de la mobilité sociale, développement de nouveaux métiers *via* l'optimisation de ses actifs digitaux et immobiliers, ainsi que par l'exploitation de son potentiel de production énergétique.

1.3.2.1 Une organisation plus simple et plus performante

En prenant appui sur ses deux géographies clés, l'Europe (dont France) et l'Amérique latine, Carrefour met en place une organisation plus simple et plus efficace, permettant de dégager des économies au service de sa compétitivité et de ses innovations. Grâce à la transformation profonde de son organisation géographique, de ses achats et de ses processus, le Groupe ambitionne de réaliser 4 milliards d'euros d'économie à l'horizon 2026.

Le Groupe a rééquilibré son empreinte géographique dans d'excellentes conditions depuis quatre ans. En 2022, avec l'annonce de la cession de Carrefour Taïwan à Uni President et l'intégration de Grupo BIG au Brésil, Carrefour a renforcé le poids de ses marchés clés, l'Europe (dont France) et l'Amérique latine, où le Groupe réalise respectivement 70 % et 30 % de son chiffre d'affaires net et compte environ 12 000 et 1 500 magasins. Cette optimisation géographique ouvre un considérable potentiel de mutualisation à exploiter, notamment en Europe. La nouvelle organisation de Carrefour, mise en œuvre à partir de 2023, permettra de renforcer la compétitivité de tous les pays du Groupe, notamment les plus petits, qui réduiront leurs coûts de sièges et bénéficieront d'une expertise bien plus riche à l'échelle du Groupe, qui constitue un atout face à leurs concurrents locaux.

Carrefour a accéléré la massification de ses achats en Europe dès fin 2022. Les achats marchands du Groupe en Europe sont mutualisés grâce à la création puis la montée en puissance d'une centrale européenne d'achat unique à destination des grands fournisseurs internationaux de PGC (Produits de Grande Consommation), Eureca. L'objectif est d'embarquer une trentaine de fournisseurs à l'horizon 2025 et d'atteindre plus de 50 % des achats massifiés en PGC à horizon 2026. Pour les produits frais, l'ambition est de réaliser, d'ici 2026, 30 % d'achats massifiés

(+ 20 pts) en renforçant les capacités de la centrale d'achat Socomo pour le frais importé. Les achats non-alimentaires, en marques propres et nationales/internationales seront également optimisés grâce à la mise en place d'une organisation et d'un modèle commercial centralisé à l'échelle européenne, avec un objectif de 70 % à horizon 2026 (+ 50 pts).

Les achats non-marchands du Groupe seront également mutualisés à l'échelle européenne sur la base de cahiers des charges communs.

Le plan « Carrefour 2026 » vise à mettre en place une organisation plus simple au sein du Groupe. En Europe, les fonctions expertes et fonctions supports du Groupe seront mutualisées : les premières (tech/data, services financiers) afin de gagner la guerre des talents et d'accroître la force de frappe du Groupe et les secondes (ressources humaines, finance) dans une logique d'optimisation de la performance. Des pôles d'expertise centralisant les talents seront créés à l'échelle européenne (à l'instar de la centrale d'achats Eureca, implantée à Madrid), afin de permettre aux pays de se concentrer sur leur cœur de métier, le commerce. Cette nouvelle organisation, en construction, se traduira par des réductions d'effectifs dans les sièges, auxquelles chaque pays contribuera. Les sièges se recentreront sur les fonctions régaliennes : marques, stratégie, juridique...

Carrefour poursuit également la refonte de ses processus opérationnels en s'appuyant sur des solutions digitales. Au niveau des processus métiers et supports, toutes les fonctions sont concernées : assortiment, *pricing* et processus internes. 80 % de l'assortiment alimentaire est déjà défini automatiquement en France en 2022. Des outils d'adaptation de l'offre à la zone de chalandise du magasin et d'optimisation des catalogues promotionnels, basés sur l'intelligence artificielle sont mis en place. Le Groupe prévoit de créer un *Global Tech Center* pour unifier le socle technologique utilisé par les équipes Tech de ses différentes géographies.

La *supply-chain* et les opérations magasin sont également au cœur de cette transformation digitale. Sur toute la chaîne, du fournisseur jusqu'aux rayons des magasins, le digital rend possible une gestion *end-to-end* des flux logistiques : mécanisation des entrepôts, pilotage du taux de remplissage des camions, planification des tournées, automatisation de la prévision et de la gestion de la commande et des stocks en magasins, etc. Le digital permet d'augmenter la disponibilité des produits, de réduire les coûts et d'améliorer les conditions de travail des collaborateurs du Groupe.

1.3.2.2 La franchise au cœur de notre modèle

Fort de l'apport des franchisés et des locataires gérants au développement et à la performance du Groupe, en particulier depuis la mise en œuvre du plan « Carrefour 2022 », Carrefour souhaite renforcer ce modèle. La franchise s'est avérée une solution pertinente pour tous les formats de Carrefour, y compris certains hypermarchés où la location-gérance a démontré son efficacité. Depuis 2018, la franchise a représenté 90 % des ouvertures de magasins en Europe. Le Groupe entend conserver ce rythme d'expansion sur le continent en poursuivant les passages en franchise et en location gérance selon des critères objectifs de performance et sur la base d'une évaluation annuelle. Déjà présent dans plus de 40 territoires via des partenaires internationaux, le Groupe vise l'ouverture de 10 nouveaux marchés d'ici 2026, prioritairement en Afrique, au Moyen-Orient et en Amérique latine, tout en accélérant l'exportation des produits à marque Carrefour.

Carrefour a l'ambition de renforcer le dialogue, le service et la qualité d'assistance aux franchisés, dont le poids est en progression constante. Le Groupe entend inventer son futur avec ses franchisés, en s'inspirant dès que possible des meilleures pratiques qu'ils développent et en les associant plus souvent à ses décisions stratégiques, en particulier sur les projets de marchandises, de marketing et de *supply-chain*.

1.3.2.3 Le développement de nouveaux métiers

Inventer le Groupe de demain signifie également s'ouvrir à de nouveaux métiers pour tirer toute la valeur des actifs du Groupe : ses données, son patrimoine immobilier et son potentiel en termes de production d'énergie.

L'ambition de devenir leader du *Retail media* européen

La valeur des données propriétaires de Carrefour, qui représentent 8 milliards de transactions et 80 millions de clients dans le monde, constitue la meilleure offre *Data & Retail Media d'Europe*. Le Groupe a précocement mesuré le potentiel de cette activité et a orchestré sa montée en puissance en créant, à l'automne 2021, sa plate-forme Carrefour Links, qui permet aux partenaires industriels de Carrefour de réaliser leurs campagnes marketing sur l'ensemble des espaces du Groupe et d'en mesurer l'impact réel de bout en bout. Le Groupe prévoit que Carrefour Links génère 200 millions d'euros de résultat opérationnel courant additionnels à horizon 2026 (vs 2021).

Devant le succès rencontré par Carrefour Links, qui compte déjà plus de 450 clients à fin 2022, Carrefour a annoncé son association avec un expert du secteur, Publicis, afin de créer, en 2023, une filiale commune détenue à 51 % par le Groupe et ambitionnant de devenir un leader du *Retail media* européen. Cette nouvelle entité bénéficiera des technologies avancées de Publicis ainsi que des connaissances et de l'expertise de Carrefour dans le domaine du *Retail media*. Elle couvrira l'ensemble de la chaîne de valeur du *Retail media*, de la création d'inventaires à la commercialisation complète de solutions aux annonceurs et aux sites marchands, et sera active dans l'ensemble de l'Europe continentale, au Brésil et en Argentine. Cette joint-venture permettra à Carrefour de remonter la chaîne de valeur et de conquérir de nouvelles géographies sur le *Retail media*. Elle commercialisera ses solutions à des clients aux profils variés (autres distributeurs notamment, quel que soit leur

secteur), ainsi que tous les sites de services et plate-formes de e-commerce ayant des bases clients à valoriser. Le Groupe deviendra ainsi une plate-forme de solutions médias, un « carrefour d'audience » capable d'opérer des services médias pour le compte d'autres entreprises. Grâce à cette alliance, la transformation digitale de Carrefour prend une nouvelle dimension et permet d'accéder à un marché au très fort potentiel de croissance.

La maximisation des actifs immobiliers du Groupe

Le patrimoine immobilier de Carrefour le place au cœur du tissu urbain de ses pays d'implantation. À ce titre, le Groupe a un rôle à jouer en termes d'aménagement du territoire tout en maximisant la valeur de ses actifs immobiliers.

En France, Carrefour a identifié une centaine de sites pouvant faire l'objet d'opérations de transformation via la construction de logements, bureaux, commerces et espaces de loisirs. En novembre 2022, le Groupe a annoncé le lancement d'ici 2026 de 100 opérations de mixité urbaine. Il compte mener ces opérations d'ici à 2030 en partenariat avec des promoteurs en cours de sélection. Le périmètre identifié couvrira une surface totale de 1,5 million de m² à construire et permettra de créer 500 millions d'euros de valeur à l'horizon 2030.

Au Brésil, le Groupe entend rassembler ses actifs immobiliers (Carrefour, Atacadão et Grupo BIG) au sein d'une foncière privée qui devrait être la plus importante d'Amérique du Sud. Carrefour prévoit d'en ouvrir le capital à des partenaires immobiliers minoritaires, afin d'accompagner son futur développement et de saisir d'éventuelles opportunités de création de valeur. À sa création, cette foncière devrait percevoir environ 1,5 milliard de réals brésiliens de loyers annuels.

Une politique de transition énergétique ambitieuse

Pour devenir acteur de la transition énergétique et contribuer à apporter des solutions dans un contexte de crise, le plan « Carrefour 2026 » prévoit d'étendre les activités du Groupe au métier de l'énergie. Cette ambition comporte deux volets : réduire la consommation d'énergie du Groupe et devenir producteur d'énergie solaire.

À l'heure où la sobriété énergétique est devenue un impératif, Carrefour annonce doubler ses investissements destinés à réduire sa consommation énergétique, les passant à 200 millions d'euros par an de 2023 à 2026. Ceci permettra d'atteindre une réduction de 20 % à horizon 2026 au niveau du Groupe et dès 2024 pour la France, en ligne avec l'objectif de 27,5 % à horizon 2030.

En juillet 2022, le Groupe a été la première enseigne de distribution à devenir partenaire de la charte EcoWatt, s'engageant à réduire de manière ponctuelle la consommation d'électricité de ses magasins en cas de forte demande sur le réseau français durant l'hiver 2022-2023. De la même manière, il a signé la charte Ecogaz et s'est engagé à réduire sa consommation de gaz en cas de surchauffe du réseau.

Le Groupe se lance par ailleurs, avec un partenaire en cours de sélection, dans la production d'énergie photovoltaïque, avec l'objectif d'exploiter 4,5 millions de m² de panneaux solaires sur des ombrières installées sur ses parkings en France, en Espagne et au Brésil. Ces équipements permettront de produire d'ici 2027 1 TWh d'électricité produisible théorique par an, soit l'équivalent de la consommation d'une ville de 400 000 habitants. Le démarrage des installations est prévu avant la fin de l'année 2023.

1.3.2.4 Un projet social axé sur l'inclusion

Les ambitions de Carrefour sont portées par ses 335 000 collaborateurs dans le monde. Dans chacun de ses pays d'implantation, le Groupe est l'un des premiers employeurs privés, ce qui lui donne une responsabilité sociale et sociétale particulière. La Direction de l'Engagement, créée par Carrefour en février 2022 pour incarner ses ambitions sociétales, comporte un pôle Diversité et Inclusion qui s'attache à traiter ces sujets. Deux campagnes de communication ont ainsi vu le jour en 2022, destinées aux collaborateurs du Groupe : Chacun sa chance #JeVeuxJepeux et Ma Rem & moi. Chacun sa chance #JeVeuxJepeux se traduit par une série de 15 affiches et de vidéos qui mettent en lumière les engagements de Carrefour en faveur de la diversité, la promotion sociale, l'égalité des chances et la lutte contre les discriminations. La campagne Ma Rem & moi vise à décrypter le modèle social du Groupe et à aider ses collaborateurs à mieux comprendre leur rémunération et leurs avantages sociaux (santé et prévoyance, épargne salariale, tickets restaurants, etc.) afin que tous aient l'opportunité d'en profiter pleinement.

Une promotion accrue de la diversité au sein du Groupe

Carrefour est attaché, depuis sa création, à refléter et intégrer la diversité et la mixité sociale de ses lieux d'implantation. « Promouvoir la diversité est l'une des trois ambitions du pilier « Grandir et avancer ensemble » du programme managérial et culturel Act for Change. Le Groupe s'est engagé très tôt dans la promotion de la diversité, en signant en 2004 la Charte de la diversité qui vise à donner à tous, et dans tous les pays, les mêmes opportunités d'évolution professionnelle et d'égalité lors du recrutement. En juin 2022, Carrefour a signé la charte d'engagement LGBT+ avec l'Autre Cercle, association de référence pour l'inclusion des personnes LGBT+ dans le monde du travail. Par cette signature, le Groupe réaffirme son action pour que chacune et chacun soit respecté(e) dans sa différence, puisse évoluer sans aucune discrimination ou sans préjugé au sein de l'entreprise, quelles que soient son orientation sexuelle ou son identité de genre.

Carrefour a annoncé une initiative novatrice en 2022 : réaliser une photographie de ses effectifs afin de mener une politique volontariste de promotion de la diversité d'origine au sein de ses fonctions d'encadrement. En mars 2023, le Groupe lancera une première enquête inédite en France, en interrogeant ses salariés sur leurs parcours et leurs origines, de manière 100 % anonyme et volontaire, afin d'obtenir une représentation de la diversité au sein de ses collaborateurs. Sur la base de cette enquête, qui sera renouvelée tous les deux ans, le Groupe mettra en place un plan d'action pour agir à tous les niveaux de la vie du collaborateur et promouvoir la diversité d'origine en son sein, avec pour ambition de modifier le visage de l'entreprise à l'horizon 2026.

L'égalité femmes-hommes

Au 31 décembre 2022, le Groupe emploie 184 817 collaboratrices, soit 55,2 % de ses effectifs. De nombreux dispositifs assurent l'égalité femme-homme en son sein : politique de rémunération équitable, accès à la formation pour tous, aménagements facilitant l'équilibre des temps (horaires en îlots ⁽¹⁾). Carrefour met un point d'honneur à accompagner et former l'ensemble de ses collaboratrices, employées ou managers, en leur proposant des programmes de leadership

(coaching individuel, mentorat), afin d'augmenter leur représentation parmi les instances dirigeantes du Groupe. Cette politique permet à Carrefour de faire progresser la part des femmes dans l'ensemble des postes de management. Fin 2022, les femmes représentaient ainsi 26 % des « Top 200 managers » au sein du Groupe et près de 30 % du COMEX Groupe.

Salariés et clients en situation de handicap

Le Groupe a toujours été en pointe sur la question du handicap. Plus de vingt ans après la signature de son premier accord sur l'emploi de personnes en situation de handicap au sein des hypermarchés français, le Groupe a décidé de faire du handicap la grande cause de son plan stratégique « Carrefour 2026 ». Carrefour se donne pour ambition, à l'échelle du Groupe, de faire passer le nombre de ses collaborateurs en situation de handicap de 11 000 en 2022 (soit 3,7 % de ses salariés) à 15 000 en 2026 (+ 50 %). Il prévoit également de mettre fin aux cinq irritants principaux pour ses clients en situation de handicap en leur proposant des solutions dédiées : mise à disposition de chariots adaptés, passage en caisse prioritaire, pleine accessibilité numérique de ses sites Internet et de son application mobile. Le partenariat avec les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 constituera une opportunité pour accélérer ces initiatives, notamment dans les villes qui accueilleront des épreuves sportives, et pour mettre en exergue les valeurs d'engagement, d'esprit d'équipe et de dépassement de soi communes à Carrefour et à l'Olympisme.

Un rôle d'ascenseur social majeur

Développer les talents en interne

L'ascension sociale par le travail est une des valeurs qui ont porté le développement de Carrefour et qui ont assuré sa cohésion depuis sa création. En 2022, un nouveau manager sur deux du Groupe a commencé sa carrière en tant qu'employé avant de bénéficier de la promotion interne.

L'École des Leaders, école de formation interne dédiée aux collaborateurs à potentiel est venue apporter un cadre à l'ascenseur social de Carrefour. Ce dispositif a été lancé en Argentine et en Espagne en 2018 avant de se déployer dans de nombreux pays du Groupe en 2021 : France, Pologne, Italie, Roumanie et Belgique. Il constitue un levier de promotion de la diversité et de l'égalité professionnelle chez Carrefour, permettant à des employés d'évoluer vers des postes de management, à des managers vers des postes de responsables de pôle et à des responsables de pôle vers le poste de directeur. Pour accélérer l'accès à des fonctions d'encadrement, Carrefour a annoncé en 2022 le doublement des promotions de l'École des Leaders. Ainsi, 5 000 nouveaux collaborateurs seront diplômés à l'horizon 2026.

Former au digital

Carrefour se donne pour ambition d'être un leader mondial du *Digital Retail* avec une stratégie fondée sur une approche « data-centric, digital first », présentée lors du *Digital Day*. Tous les pays du Groupe développent ainsi des programmes pour permettre à leurs collaborateurs de mieux appréhender la culture numérique. Pour accompagner chacun vers les métiers de demain et les nouveaux modes de travail, 100 % des collaborateurs du Groupe recevront une formation au digital d'ici 2024 au travers de la *Digital Retail Academy*, soutenue par Google. Entre le 17 octobre et le 5 novembre 2022, tous les collaborateurs des magasins, entrepôts et sièges de Carrefour

(1) L'organisation des horaires en îlots est un système basé sur le volontariat, offrant aux collaborateurs concernés la possibilité d'organiser eux-mêmes leurs horaires en concertation avec leurs collègues dans le respect d'un plan de charge établi par leur chef de secteur. Cette organisation a été généralisée au sein du secteur caisses des hypermarchés Carrefour par un accord collectif en 2010 pour favoriser la conciliation de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle et mieux satisfaire les intérêts des clients.

France ont ainsi suivi le module de formation « Tous Digital ! » visant à leur faire mieux connaître l'écosystème omnicanal de l'enseigne. Ils ont en outre la possibilité perfectionner leurs connaissances sur l'espace de e-learning de la *Digital Retail Academy*.

Par ailleurs, le réseau social interne Workplace, lancé en 2022, qui valorise l'esprit de communauté de Carrefour et le partage de bonnes pratiques, a été déployé en France, Belgique, Espagne, Roumanie et en Italie. Il sera étendu à la Pologne, à l'Argentine et au Brésil en 2023.

Le nouveau plan d'actionnariat salarié

Carrefour possède un modèle social fort, qui vit grâce à une

culture de dialogue solidement ancrée ainsi qu'à l'existence d'accords sur tous les sujets majeurs concernant les collaborateurs, des conditions de travail à l'évolution de la rémunération. Afin d'approfondir ce modèle et d'associer directement l'ensemble des collaborateurs à la réussite et la création de valeur du Groupe, Carrefour a annoncé le lancement d'un Plan d'actionnariat salarié Carrefour Invest, qui sera proposé à ses 335 000 collaborateurs au cours du premier semestre 2023. Ce plan populaire, attractif, sécurisé et engagé, sera adapté aux enjeux de demain avec l'affectation des fonds collectés au financement des projets RSE du Groupe, notamment.

1.3.3 UN MODÈLE COMPÉTITIF RENFORCÉ, PLUS CRÉATEUR DE VALEUR

La poursuite des gains de parts de marché

Fort de son modèle renforcé et de ses projets de développement le Groupe se fixe l'objectif de poursuivre sa dynamique de gains de parts de marché dans ses géographies clés sur toute la durée du plan « Carrefour 2026 », afin de garantir sa croissance régulière. Pour maintenir ce niveau de compétitivité, le Groupe poursuit ses plans d'économies. Carrefour a démontré sa capacité à contrôler son modèle économique depuis 2018 et conservera ce niveau de discipline, en réalisant 4 milliards d'euros d'économies entre 2023 et 2026.

La croissance régulière du résultat opérationnel courant

Cette dynamique de croissance, combinée à un modèle économique optimisé et aux synergies attendues de l'intégration de Grupo BIG au Brésil (2 milliards de réals brésiliens d'EBITDA attendus en 2025) contribueront à la croissance de l'EBITDA et du résultat opérationnel courant.

L'augmentation des investissements annuels

Pour mettre en œuvre le plan stratégique « Carrefour 2026 », le Groupe relève son rythme d'investissements annuels à 2 milliards d'euros par an (contre 1,7 milliard d'euros précédemment). Cette enveloppe de CAPEX permettra notamment de financer l'accélération de l'expansion d'Atacadão au Brésil (environ 150 millions d'euros additionnels), de doubler à 200 millions d'euros (contre 100 millions d'euros auparavant) l'enveloppe allouée aux projets de transition énergétique et d'accompagnement du déploiement de la méthode « Maxi » dans tous les magasins européens (avec environ 50 millions d'euros ajouté au budget annuel de *remodeling* des magasins). Elle intégrera également les 600 millions d'euros alloués à la transformation digitale du Groupe annoncés lors du *Digital Day* de 2021.

Un profil puissant et résilient

Carrefour est en mesure de générer une croissance d'EBITDA structurellement supérieure à la hausse des CAPEX, contribuant ainsi à une croissance régulière du *cash-flow* libre net avec un objectif supérieur à 1,7 milliard d'euros en 2026. Le Groupe considère que la solidité de son bilan constitue un atout clé dans le contexte macroéconomique actuel et des mutations à l'œuvre dans son secteur. Carrefour souhaite ainsi maintenir une notation de crédit « Solid Investment Grade » pendant la durée du plan.

Les liquidités générées permettront de verser chaque année un dividende en numéraire en croissance annuelle d'au moins 5 %. Parallèlement, le groupe poursuivra sa politique de rachat d'actions amorcée en 2021 avec des programmes annuels.

Le plan « Carrefour 2026 » est donc un plan de création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes du Groupe, et notamment pour ses actionnaires, parmi lesquels les actionnaires salariés.

Au terme de son plan stratégique, Carrefour aura un modèle plus puissant et résilient, notamment grâce à :

- une forte dynamique de croissance de son parc de magasins existants et l'expansion de ses formats discount ;
- une compétitivité renforcée par la profondeur de son modèle digital et omnicanal ;
- un modèle commercial bâti autour d'une marque propre puissante, reconnue et distinctive ;
- un rôle de leader au service de la transition alimentaire pour tous ;
- une présence sur de nouveaux métiers adjacents ;
- des avancées importantes en matière d'inclusion et de cohésion ;
- un profil financier plus solide grâce à la croissance du résultat opérationnel courant et du *cash-flow* libre net.

1.4 La distribution des activités du Groupe

1.4.1 UNE DISTRIBUTION OMNISCANALE ET INTERNATIONALE

Carrefour déploie depuis plus de 60 ans ses enseignes en France et à l'international. Aujourd'hui présent en France métropolitaine et outre-mer, Europe, Amérique latine, Asie, Moyen-Orient et Afrique, le Groupe s'appuie sur un parc de magasins intégrés et franchisés ou développés avec des partenaires.

En 2022, Carrefour a ouvert ou acquis 1 490 magasins sous enseignes, ce qui représente une création brute d'environ 1 848 000 m². Fin 2022, Carrefour compte 14 348 magasins sous enseignes dans plus de 40 pays.

Carrefour a enregistré en 2022 une croissance de ses ventes hors taxes de +14,3 % à taux de change constants, à 81,4 milliards d'euros. Le chiffre d'affaires TTC 2022 (pré-IAS 29) s'établit à 90,9 milliards d'euros, soit une hausse de +13,5 % à taux de change constants. Cette croissance s'explique par :

- une hausse des ventes à magasins comparables hors essence hors calendaire et ajusté des effets travaux de + 8,5 % ;
- une contribution de l'expansion et périmètre de + 3,2 % ;
- un effet essence favorable, à hauteur de + 1,7 % ;
- un effet calendaire à + 0,1 %.

Après prise en compte d'un effet change favorable de + 2,6 %, dû à l'appréciation du réal brésilien, la variation totale du chiffre d'affaires à taux de change courants s'élève à + 16,1 %. Après application de la norme IAS 29, le chiffre d'affaires TTC 2022 du Groupe s'élève à 90,8 milliards d'euros.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 2 377 millions d'euros. Celui-ci représente 2,9 % du chiffre d'affaires hors taxes.

En 2022, l'autofinancement s'est établi à 3,8 milliards d'euros, contre 3,6 milliards d'euros en 2021 ⁽¹⁾. Les investissements atteignent 1,9 milliard d'euros en 2022 contre 1,6 milliard d'euros en 2021. En 2022, le *cash-flow* libre net s'est élevé à 1 262 millions d'euros contre 1 227 millions d'euros en 2021.

France

En France, Carrefour compte à fin 2022 5 945 magasins sous enseignes répartis en 4 formats : 253 hypermarchés Carrefour, 1 039 supermarchés Carrefour Market, 4 472 magasins de proximité aux enseignes Carrefour City, Carrefour Contact, Carrefour Express ou encore So.Bio, 148 magasins de *cash & carry* à l'enseigne Promocash et 33 magasins *soft discount* (Supeco).

En intégré, le parc se compose de 565 magasins dont 166 hypermarchés, 255 supermarchés, et 144 magasins de proximité. En France métropolitaine, la proportion des magasins franchisés par rapport au parc représente respectivement 29,1 % en hypermarché, 74,3 % en supermarché et 96,7 % en magasin de proximité.

Carrefour opère en France métropolitaine et, au travers de partenariats historiques, dans les territoires ultra-marins. Ce sont ainsi 190 magasins sous enseignes qui sont exploités outre-mer : 19 hypermarchés, 45 supermarchés, 121 magasins de proximité et 5 magasins de *cash & carry*.

En 2022, Carrefour a ouvert ou acquis en France 283 magasins sous enseignes, dont 3 supermarchés et 274 magasins de proximité, 1 magasin de *cash & carry* et 5 magasins de *soft discount*, ce qui représente une création brute d'environ 68 000 m².

Le chiffre d'affaires hors taxes s'établit en France à 37,7 milliards d'euros. Les ventes TTC en comparable hors essence et hors calendaire sont en hausse de + 3,4 %. Les hypermarchés enregistrent une hausse de + 1,8 % en comparable hors calendaire, tandis que les supermarchés progressent de + 2,2 % et les autres formats, principalement la proximité, de + 10,2 %.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 834 millions d'euros, en hausse de + 10,2 %, soit une marge opérationnelle de 2,2 %. Cette évolution reflète la bonne performance commerciale et la forte dynamique de baisse de coûts, dans un contexte de forte inflation.

En France, les investissements opérationnels se sont élevés à 741 millions d'euros. Ils ont représenté 2 % du chiffre d'affaires.

Autres pays d'Europe

En Europe (hors France), Carrefour opère 6 117 magasins sous enseignes à fin 2022. Le parc sous enseignes se compose de 455 hypermarchés, 2 088 supermarchés, 3 471 magasins de proximité, 12 magasins de *cash & carry* et 91 magasins *soft discount* (Supeco). Carrefour opère dans 5 pays en intégré : Espagne, Italie, Belgique, Pologne et Roumanie. Au sein de ces pays, Carrefour opère de façon intégrée un total de 1 498 magasins (415 hypermarchés, 651 supermarchés, 329 magasins de proximité, 12 magasins de *cash & carry* et 91 magasins *soft discount* (Supeco).

Sur l'année, Carrefour a ouvert ou acquis 664 magasins sous enseignes, dont 6 hypermarchés, 268 supermarchés, 377 magasins de proximité et 13 magasins *soft discount*.

Le chiffre d'affaires hors taxes en Europe s'établit à 22,6 milliards d'euros en 2022, en hausse de + 6,2 % à changes constants. Les ventes TTC en comparable, hors essence et hors calendaire, sont en hausse de + 4,9 %.

Sur l'année, le résultat opérationnel courant s'établit à 606 millions d'euros, en baisse de - 15,3 % à taux de change constants, soit une marge opérationnelle de 2,7 %. Le résultat opérationnel est pénalisé par l'Espagne et la Belgique tandis que les autres pays affichent de bonnes performances. L'Italie améliore sa profitabilité, avec un résultat opérationnel qui continue à se redresser fortement.

Présent depuis 1973 en Espagne, Carrefour dispose d'un parc de magasins multiformat de 205 hypermarchés, 160 supermarchés, 1 050 magasins de proximité et 55 magasins de *soft discount* à

(1) Retraité de Carrefour Taïwan.

fin 2022. Les ventes hors taxes s'établissent à 10,4 milliards d'euros. Les ventes TTC sont en hausse de +5,4 % en comparable hors essence et hors calendrier, dans un contexte de montée rapide de l'inflation à des niveaux élevés. Carrefour continue de gagner des parts de marché en 2022 (+ 0,3 pt).

Présent depuis 1993 en Italie, Carrefour y gère un parc de 42 hypermarchés, 439 supermarchés, 1 024 magasins de proximité et 12 magasins de *cash & carry*. Les ventes hors taxes s'établissent à 3,9 milliards d'euros. Les ventes TTC sont en hausse de +4,2 % en comparable hors essence et hors calendrier. Cette bonne dynamique résulte de l'amélioration de la satisfaction client, notamment sur la compétitivité prix.

En Belgique, Carrefour est le groupe le plus multiformat avec 40 hypermarchés, 441 supermarchés et 313 magasins de proximité. Le chiffre d'affaires hors taxes est de 3,9 milliards d'euros. Les ventes TTC sont en légère baisse à -0,9 % en comparable hors essence et hors calendrier, dans un environnement très concurrentiel.

Présent depuis 1997 en Pologne, Carrefour opère sous enseignes 94 hypermarchés, 155 supermarchés, 672 magasins de proximité et 7 magasins *soft discount*. Les ventes hors taxes s'établissent à 2,1 milliards d'euros. Les ventes TTC sont en hausse de +12,0 % en comparable hors essence et hors calendrier. Carrefour poursuit sa dynamique très positive en 2022.

En Roumanie, où Carrefour est présent depuis 2001, le Groupe gère 43 hypermarchés, 189 supermarchés, 142 magasins de proximité et 29 magasins *soft discount*. Les ventes hors taxes s'établissent à 2,3 milliards d'euros. Les ventes TTC sont en hausse de 9,0 % en comparable hors essence et hors calendrier. Carrefour affiche une performance positive, dans un contexte d'inflation élevée.

En Europe, le Groupe est également présent au travers de partenariats en franchise en Andorre, Arménie, Géorgie, Grèce et Turquie, avec un total de 1 005 magasins sous enseignes : 3 hypermarchés, 704 supermarchés et 270 magasins de proximité.

Les investissements opérationnels en Europe (hors France) se sont élevés en 2022 à 420 millions d'euros et ont représenté 1,9 % du chiffre d'affaires.

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 1 575 magasins au total, avec 252 hypermarchés, 246 supermarchés, 581 magasins de proximité, 356 magasins de *cash & carry*, 97 magasins *soft discount* et 43 Sam's Club.

Carrefour a finalisé l'acquisition de Grupo BIG au Brésil, consolidé depuis le 1^{er} juin 2022. Les 372 magasins Grupo BIG se composaient de 72 hypermarchés, 98 supermarchés, 63 *cash & carry*, 97 *soft discount* et 42 Sam's Club.

En Amérique latine, le chiffre d'affaires hors taxes s'établit à 21 milliards d'euros, en hausse de 44,9 % à changes constants. La hausse d'activité au Brésil s'appuie sur une contribution positive des ouvertures et acquisitions de +21,6 %. L'effet de change favorable sur l'année conduit à une évolution des ventes à taux de changes courants de 51,4 %. Le résultat opérationnel courant s'établit à 1 005 M€ en 2022, en hausse de +20,4 % à taux de change constants et en hausse de +30,8 % à changes courants. Le taux de marge opérationnelle s'établit ainsi à 4,8 %. Le ROC du Brésil ressort à 914 M€, en hausse de +63 M€ à taux de change constants. Le ROC de l'Argentine s'améliore sensiblement et

s'établit à 92 M€, après un impact de -48 M€ lié à l'application de la norme IAS 29.

Au Brésil, Carrefour opère 170 hypermarchés, 151 supermarchés, 149 magasins de proximité, 343 magasins de *cash & carry*, 97 magasins *soft discount* et 43 Sam's Club à fin 2022. Les ventes hors taxes au Brésil s'établissent à 18,1 milliards d'euros. Les ventes TTC sont en progression de 12,4 % en comparable hors essence et hors calendrier. Le Groupe confirme sa position de leader suite à l'intégration de Grupo BIG. Le ROC progresse dans tous les segments. La marge est en repli sous l'effet de l'intégration de Grupo BIG. Hors Grupo BIG, la marge opérationnelle du Brésil est quasi stable (-6 bps). Le Groupe a poursuivi la stratégie commerciale agressive d'Atacadão, lui permettant de gagner des clients et de la part de marché.

Implanté en Argentine depuis 1982, Carrefour gère un parc de 82 hypermarchés, 95 supermarchés, 432 magasins de proximité et 13 magasins de *cash & carry*. Le chiffre d'affaires hors taxes s'établit à 3,0 milliards d'euros. Les ventes TTC sont en hausse de 84,3 % en comparable hors essence et hors calendrier. Le ROC de l'Argentine continue de s'améliorer sensiblement grâce à l'excellente dynamique commerciale et l'attention permanente aux coûts.

Les investissements opérationnels en Amérique latine se sont élevés en 2022 à 717 millions d'euros et ont représenté 3,4 % du chiffre d'affaires.

Asie

En juillet 2022, Carrefour a annoncé la signature d'un accord de cession portant sur ses 60 % de Carrefour Taïwan au groupe Uni-President. Cette opération valorise Carrefour Taïwan sur la base d'une valeur d'entreprise de 2 milliards d'euros. La réalisation de l'opération est soumise à l'autorisation des autorités de la concurrence taiwanaises et aux autres conditions de réalisation usuelles. Elle devrait être effective d'ici mi-2023.

Les activités de Carrefour Taïwan sont comptabilisées sur l'exercice 2022 en activités destinées à être cédées depuis la publication du chiffre d'affaires du troisième trimestre, conformément à la norme IFRS 5.

En Asie, Carrefour opère également sous franchise en Ouzbékistan avec 6 magasins sous enseignes : 2 hypermarchés et 4 supermarchés.

Autres régions

Hors DROM-COM, Europe, Asie et Amérique latine, Carrefour compte également 705 magasins exploités avec des partenaires franchisés à travers le monde (Moyen-Orient, Maghreb, Afrique de l'Ouest, République Dominicaine, Ile Maurice, Madagascar...).

Développement des partenaires en franchise

Carrefour a poursuivi l'expansion de ses enseignes en accompagnant ses différents partenaires dans les territoires ultramarins et à l'international avec l'ouverture nette de 201 nouveaux points de vente en 2022.

Principalement implanté au Moyen-Orient, le groupe Majid Al Futtaim a continué son expansion multiformat avec l'ouverture de 43 magasins en 2022.

L'enseigne Carrefour a poursuivi en 2022 son déploiement sur de nouveaux territoires en s'implantant en Grèce avec le partenaire Retail & More. Le Groupe a par ailleurs conclu un partenariat avec le groupe Electra Consumer Products en vue de l'ouverture de magasins sous enseigne Carrefour en Israël.

Environnement concurrentiel

Carrefour fait face, sur chacun de ses marchés, à une concurrence variée.

En France, principal marché du groupe, qui représente 46 % de son chiffre d'affaires, la densité concurrentielle est singulière avec sept autres acteurs majeurs : Aldi, Auchan, Casino, E. Leclerc, Intermarché, Lidl et Système U. Le groupe Carrefour atteint, tous formats confondus, une part de marché de 21,2 % ⁽¹⁾ et se positionne ainsi parmi les leaders du marché.

Dans les autres pays d'Europe, Carrefour occupe des positions solides et fait face essentiellement à des concurrents locaux.

En Espagne, Carrefour est le deuxième distributeur alimentaire du pays et le premier opérateur d'hypermarchés. Les concurrents principaux sont notamment Auchan, Dia, Eroski, Lidl et Mercadona.

En Italie, Carrefour évolue dans un marché alimentaire fragmenté (Bennet, Carrefour, Conad, Coop, Esselunga, Iper, Pam, etc.) et détient de fortes positions régionales notamment dans le Val d'Aoste, le Piémont, le Lazio et la Lombardie.

En Belgique, Carrefour fait partie des trois premiers distributeurs du pays et constitue le Groupe le plus multiformat. Parmi les principaux concurrents figurent : Ahold Delhaize, Aldi, Colruyt, Intermarché, Jumbo et Lidl.

Au Brésil, comme en Argentine, Carrefour est leader de la distribution alimentaire grâce à sa présence multiformat.

1.4.2 POINTS DE VENTE ET SITES MARCHANDS

Parc de magasins au 31/12/2022	Hyper-marchés	Super-marchés	Magasins de proximité	Magasins de cash & carry	Soft discount	Sam's Club	Total nombre de magasins		Total surface de vente (en milliers de m ²)	
							2022	2021	2022	2021
France	234	994	4 351	143	33	0	5 755	5 619	5 450	5 407
France CPI outre-mer et Rép. Dom	19	45	121	5	0	0	190	180	179	179
Total France	253	1 039	4 472	148	33	0	5 945	5 799	5 629	5 586
Belgique	40	441	313	0	0	0	794	792	930	930
Espagne	205	160	1 050	0	55	0	1 470	1 474	2 163	2 140
Italie	42	439	1 024	12	0	0	1 517	1 489	1 021	1 053
Pologne	94	155	672	0	7	0	928	955	706	690
Roumanie	43	189	142	0	29	0	403	365	518	507
Autres	31	704	270	0	0	0	1 005	831	627	588
Total Europe (hors France)	455	2 088	3 471	12	91	0	6 117	5 906	5 965	5 908
Argentine	82	95	432	13	0	0	622	605	649	649
Brésil	170	151	149	343	97	43	953	548	3 360	2 141
Total Amérique latine	252	246	581	356	97	43	1 575	1 153	4 010	2 790
Autres	2	4	0	0	0	0	6	6	15	8
Total Asie	2	4	0	0	0	0	6	6	15	8
Autres (reste du monde)	166	465	49	25	0	0	705	688	1 623	1 543
TOTAL GROUPE	1 128	3 842	8 573	541	221	43	14 348	13 552	17 241	15 835

Carrefour développe un univers omnicanal, qui intègre ses 14 348 magasins physiques au déploiement de son offre de e-commerce, qui s'est enrichie en 2022.

Le Groupe a trois modes d'exploitation de ses magasins, en intégré, en location-gérance et en franchise. La franchise, peu consommatrice de capitaux, permet de s'appuyer sur l'implication et la connaissance du marché local des partenaires. Carrefour met à disposition de ses franchisés son savoir-faire en matière de distribution alimentaire et non-alimentaire, la forte notoriété de ses marques et enseignes, son assortiment de

marchandises, ses méthodes commerciales et ses normes de qualité, d'hygiène et de sécurité. La franchise et la location-gérance sont en plein déploiement dans le Groupe, qui prévoit d'accélérer ce mouvement dans son plan « Carrefour 2026 ». Carrefour Italie a ainsi transféré en franchise 90 magasins en 2022. En France, le Groupe a passé 16 hypermarchés et 26 supermarchés en location-gérance en 2022. Un nouveau programme de 41 magasins (16 hypermarchés et 25 supermarchés) a été annoncé.

(1) Part de marché valeur – Panel Nielsen Scantrack – PGC+FLS sur une période de 52 semaines finissant le 1^{er} janvier 2023, pour un périmètre France (HM + SM + SDMP + Proxi + Drive).

Carrefour met à disposition de ses clients tous les formats de magasins : hypermarchés, supermarchés, magasins de proximité, soft discount, *cash & carry* et hypercash, e-commerce. Le Groupe peut ainsi satisfaire tous les profils de consommateurs – particuliers et professionnels, familles ou non, urbains et ruraux, de tous âges et de toutes conditions – répondre à la multiplicité des attentes en mobilisant ses expertises pour offrir partout et tout le temps la meilleure qualité au meilleur prix : depuis les « grandes courses » généralistes jusqu'à l'achat ponctuel, depuis le bio et le frais jusqu'aux services bancaires, ou encore les achats en grande quantité pour les professionnels (*cash & carry*).

Pour mieux encore accompagner les nouveaux modes de consommation, Carrefour met en œuvre un parcours multicanal qui propose à ses clients un maximum de flexibilité, de service et d'amplitude horaire, de solutions adaptées à leurs contraintes et envies : courses en magasin, achats en ligne et retraits en points

de vente, en *Drive* ou livraisons à domicile. En 2022, le Groupe exploite 2 321 *Drives* dans le monde et réalise une GMV mondiale de 4,2 milliards d'euros dans l'e-commerce.

Ces dernières années, Carrefour a développé ou acquis des concepts et formats innovants, en phase avec les évolutions sociales, sociétales ou environnementales, tels que Greenweez (n° 1 français du bio en ligne) ou Quitoque (n° 1 français des paniers-recettes en ligne). En 2020, le Groupe a pris le contrôle des *start-up* Dejbox (livraison de repas au bureau) et Potager City (livraison par abonnement et en ligne de paniers de fruits et légumes extra-frais, de saison et issus des circuits courts). Il a également racheté Bio c' Bon enseigne de centre-ville spécialisée dans la distribution de produits biologiques, ainsi que l'enseigne Bio Azur. Avec 33 magasins à fin 2022, Carrefour poursuit le déploiement en France du modèle Supeco, supermarché à prix bas ouvert au grand public et aux professionnels.

1.4.3 MARCHANDISES

Les marchandises sont au cœur du métier de Carrefour. Son offre est celle d'un commerçant généraliste, vendeur de produits et de services de consommation courante, accessibles pour le bien-être du plus grand nombre. Son succès repose sur l'adaptation de l'assortiment aux besoins des clients, 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'attractivité 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, bio, des produits de grande consommation, les produits non-alimentaires indispensables, les meilleures innovations et des services du quotidien.

Produits frais et produits locaux

Enjeux majeurs d'une transition alimentaire réussie, les produits frais mobilisent toute l'attention et le savoir-faire des collaborateurs. Carrefour propose une offre large de produits frais de qualité, dans une atmosphère agréable : 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, qui reposent sur des partenariats de longue durée avec les agriculteurs, éleveurs et producteurs.

En complément des produits de grandes marques nationales, le Groupe développe ses marques propres plébiscitées par ses clients.

Au cœur de la stratégie du Groupe, les produits à marque Carrefour jouent un rôle clé dans la poursuite de l'ambition du Groupe en matière de transition alimentaire pour tous, grâce à des gammes renouvelées et élargies, dotées d'une attractivité prix renforcée. Carrefour redouble d'initiatives pour créer des marques propres originales et très qualitatives, tant sur leurs composants que sur leurs recettes, et dont le *packaging* a été retravaillé.

Les produits à marque Carrefour sont amenés à prendre une part croissante dans son assortiment. À l'horizon 2026, l'objectif est qu'ils représentent 40 % des ventes. Dans cette optique, la Direction dédiée aux produits à marque Carrefour a été renforcée depuis 2018 au niveau du Groupe, avec l'arrivée d'experts venus de l'agroalimentaire. Fin 2022, on dénombre 10 334 références en marques de Carrefour, dont 1 300 dans le

bio et 1 200 sous la marque Carrefour Bio.

À titre d'exemple, la marque Reflets de France a été la première marque d'enseigne à promouvoir de façon transversale les produits du terroir emblématiques de la gastronomie française. Elle compte aujourd'hui plus de 600 références commercialisées dans plus de 30 pays.

En 1992, Carrefour fut le premier distributeur à proposer un produit issu de l'agriculture biologique. L'enseigne est aujourd'hui le premier distributeur généraliste de produits bio en France. Les différentes enseignes du Groupe sont ainsi motrices en termes d'innovation et d'écoute des besoins des consommateurs, pour les accompagner chaque jour vers le mieux manger.

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 et de conformité. 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 toujours plus 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 et 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. La mise en place de la technologie *blockchain* a permis de renforcer la transparence sur la traçabilité de ses produits tout au long de leur chaîne de fabrication.

Relations fournisseurs et PME

Carrefour est en relation étroite avec de multiples parties prenantes (clients, fournisseurs, collaborateurs, collectivités, investisseurs, universités, fédérations professionnelles, gouvernements, etc.). Ces relations se tissent au quotidien dans un climat de confiance. Carrefour vise à renforcer le partenariat avec ses fournisseurs, les accompagner dans leur croissance et contribuer à l'amélioration des conditions de travail dans les pays

à vigilance particulière. Le Groupe met notamment en place des collaborations et partenariats volontaires avec ses fournisseurs de marques propres et nationales sur plusieurs thématiques. Il a par exemple mis à disposition de tous ses fournisseurs un autodiagnostic de développement durable par Internet et a

participé à la réalisation d'un outil d'autodiagnostic commun à l'ensemble du secteur de la distribution. L'équipe d'achat internationale organise également des rencontres annuelles avec les fournisseurs internationaux pour les inciter à développer des plans d'actions liés à la transition alimentaire.

1.4.4 SERVICES FINANCIERS ET MARCHANDS

Réservation de voyages, billetterie de spectacles, location de véhicules, impression de photos, boutiques d'optique, pressing, conciergerie : les services Carrefour, différents selon les pays et les usages, répondent aux besoins des clients avec le même engagement : des produits et services de qualité au meilleur prix.

En 2022, Carrefour a fortement développé son offre grâce à une volonté marquée de tester de nouveaux services en adéquation avec les problématiques sociales et environnementales. Ainsi, une trentaine d'expériences ont été menées dans les différentes géographies du groupe : location de matériels pour une courte durée, accompagnement par un nutritionniste en France, hub de services digitaux, etc. Pour les services déjà éprouvés, ils ont été dupliqués dans différents pays en fonction de l'appétence locale de nos clients : Carrefour Voyages en Belgique, Roumanie, les cartes cadeaux ou une verticale loisirs dans l'ensemble des pays.

Par ailleurs, l'ensemble des pays intégrés propose à ses clients des services financiers comprenant une large gamme de solutions de paiement et de crédit. De qualité et accessibles, ces produits sont conçus pour accompagner les clients dans leurs projets et leurs besoins au quotidien. Ces services intègrent aussi bien des solutions de financement et des produits en lien avec l'activité des magasins (crédits à la consommation, crédits affectés, assurances, cartes de paiement) que des prêts personnels.

Market Pay, plate-forme de paiement internationale fondée en 2016 pour répondre aux enjeux du commerce omnicanal de Carrefour dans ses différentes géographies, a commencé à

commercialiser en mai 2020 ses services de paiement en France, Belgique, Espagne et Italie. La *fintech*, qui s'adresse à la fois aux *retailers* et aux *pure-players* pour les accompagner dans le déploiement de solutions de paiement innovantes et fiables, a connu une forte croissance. Elle couvre désormais 7 pays européens et a processé en 2022 2,4 milliards de transactions pour 29 milliards d'euros en valeur, 160 000 terminaux et plus de 5 millions de cartes.

Le Groupe a construit une présence forte dans les services financiers et d'assurance notamment au travers de ses cinq entités de financement (France, Brésil, Espagne, Belgique et Argentine) et d'accords commerciaux. Ces activités représentent, en 2022, plus de 12 millions de cartes de crédit, près de 7 milliards d'encours de crédits à la consommation et revolving. Elles ont déjà été en partie digitalisées, avec notamment 31 % de porteurs de cartes recrutés au travers des canaux digitaux et 40 % de la production de crédit provenant du digital. Dans le cadre de sa stratégie de digitalisation, le Groupe entend capitaliser sur sa banque au Brésil, qui constitue un centre d'expertise et d'innovation en matière de digitalisation des activités de services financiers, pour développer dans l'ensemble des pays du Groupe de nouveaux produits et services de financement et d'assurance à destination de ses clients B2C et B2B. Ces produits et services seront pleinement intégrés dans le parcours d'achat des activités de distribution physique et digitale afin d'en développer la visibilité et la commercialisation et ainsi encourager le multi-équipement. La stratégie digitale des services financiers devrait générer un résultat opérationnel courant additionnel de 200 millions d'euros en 2026 par rapport à 2021.

1.4.5 LOGISTIQUE ET SUPPLY-CHAIN

Les activités logistiques constituent le socle de l'efficacité opérationnelle de l'entreprise. Carrefour y attache une importance particulière, dans toutes ses géographies.

Les différentes entités logistiques 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. Ces équipes pilotent l'ensemble des activités de gestion des flux de marchandises et des flux d'informations reliant tous les maillons de la chaîne, de manière transverse : les commandes de marchandises auprès des fournisseurs, leur réception, leur stockage et la préparation en entrepôt des commandes e-commerce et magasins, puis leur livraison en point de vente et la mise à disposition des produits dans les linéaires ou directement chez le client.

Carrefour dispose d'équipes et de systèmes de prévisions avancés pour la gestion des commandes aux fournisseurs et la

gestion des stocks, de plate-formes équipées de trieurs mécanisés pour la préparation de commandes et de la plus grande flotte de camions hors diesel en France.

Dans le cadre de sa stratégie omnicanale, intégrant étroitement e-commerce et magasins physiques, Carrefour développe un outil industriel de pointe pour augmenter l'efficacité et la réactivité de sa *supply-chain*, raccourcir les délais de livraison des commandes en ligne : plate-formes de préparation de commandes automatisées, desservant les *Drives* et les points de click & collect, solutions semi-robotisées de préparation des commandes en magasin (*dark stores*), partenariats avec des opérateurs spécialisés pour la gestion du dernier kilomètre.

À fin 2022, le Groupe dispose, dans ses pays intégrés, d'un parc de 139 entrepôts et plateformes, en gestion propre ou opérés par des prestataires, dont 15 sont exclusivement dédiés au e-commerce.

1.4.6 IMMOBILIER

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. Son ambition est de concevoir des lieux propices à des expériences d'achat chaleureuses et conviviales, tout en contribuant durablement à l'attractivité et au dynamisme de chaque ville et région. En France, Carrefour a identifié une centaine de sites pouvant faire l'objet d'opérations de transformation avec la construction de logements, bureaux ou commerces.

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. Les nouveaux formats et concepts proposés par Carrefour dans ces pôles offrent des lieux de vie de nouvelle génération, sources de vitalité économique et sociale durable au cœur des territoires.

À fin décembre 2022, le Groupe opère 17,2 millions de m² 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. Plus largement, le Groupe détient en propriété une majorité de la surface totale de ses points de vente, avec un taux de détention d'environ 70 % pour ses hypermarchés et d'environ 40 % pour ses supermarchés.

En France, en Espagne et en Italie, Carrefour Property détient de nombreux murs de magasins (hypermarchés et supermarchés) et gère ainsi près de 1 200 sites en propriété intégrant les enseignes Carrefour. Cette entité intègre également l'ensemble des

expertises immobilières du Groupe : *asset management*, pilotage et conception de projets immobiliers multi-produits, maîtrise d'ouvrage déléguée, exploitation immobilière, gestion locative, expansion multi-formats, etc.

Les équipes de Carrefour Property France accompagnent également les autres pays du groupe Carrefour dans leurs projets. Partout, c'est la combinaison des savoir-faire immobiliers et commerciaux qui permettent d'imaginer et d'opérer des sites multi-usages adaptés aux besoins et aspirations des consommateurs.

Carrefour peut également s'appuyer sur la foncière Carmila dont elle détient 36,02 % du capital. Créée en 2014 à l'initiative de Carrefour, Carmila a pour mission de renforcer l'attractivité des centres commerciaux attenants aux hypermarchés du groupe en France, Espagne et Italie. Pour cela, Carmila invente de nouveaux lieux de commerce accessibles, évolutifs qui répondent aux modes de consommation actuels en combinant le meilleur du commerce physique et du digital.

Les centres Carmila facilitent le quotidien des clients et des commerçants au cœur de tous les territoires. Elle affirme le *leadership* local des centres commerciaux avec une stratégie de transformation – rénovations, restructurations et extensions – et l'apport d'une offre commerciale équilibrée alliant enseignes du quotidien, restauration et offre shopping « plaisir ».

La force de Carmila vient notamment des synergies mises en place avec Carrefour tant dans la gestion quotidienne des actifs que *via* une stratégie marketing omnicanale permettant de recruter une nouvelle clientèle, de les fidéliser et d'augmenter leur satisfaction au travers d'un parcours client optimisé.

1.4.7 RETAIL MEDIA

Carrefour développe ses activités sur le marché en plein essor du *retail media*. En 2021, le Groupe a créé la plate-forme Carrefour Links. Destinée aux entreprises partenaires du Groupe, cette plate-forme leur permet d'accéder à une connaissance fine des attentes des clients Carrefour, de réaliser leurs campagnes marketing sur l'ensemble des espaces du Groupe ainsi que de mesurer leur impact de bout en bout, de la publicité à la transaction en magasin. Carrefour Links associe l'expertise *retail* de Carrefour aux meilleures technologies de sécurité, stockage et traitement des données co-développées avec des leaders mondiaux du secteur (Criteo, Google et LiveRamp). Fin 2022,

Carrefour Links compte déjà plus de 450 clients. Devant ce succès, Carrefour a annoncé le projet de lancement en 2023 d'une filiale commune avec Publicis qui vise à devenir un leader du *Retail Media* européen. Cette joint-venture couvrira l'ensemble de la chaîne de valeur du *Retail media*, de la création d'inventaires à la commercialisation complète de solutions aux annonceurs et aux sites marchands. Elle sera active en Europe continentale, au Brésil et en Argentine et commercialisera ses solutions à des clients aux profils variés. Le Groupe ambitionne ainsi de devenir une plate-forme de solutions médias opérant des services médias pour le compte d'autres entreprises.

1.5 Le groupe Carrefour en 2022

1.5.1 FAITS MARQUANTS 2022

- **11 janvier** : en partenariat avec Retail & More, filiale de TeleUnicom, Carrefour relance son enseigne en Grèce en annonçant l'ouverture de nouveaux magasins franchisés.
- **18 janvier** : Carrefour devient le premier investisseur privé du fonds MiiMOSA transition #1 porté par la plate-forme de financement leader MiiMOSA, dédiée à la transition agricole et alimentaire.
- **20 janvier** : création d'une Direction de l'Engagement, qui traduit la volonté de Carrefour de renforcer son ambition dans les domaines de l'environnement, de la diversité, de l'inclusion et de la solidarité.
- **1^{er} février** : Carrefour et Brut annoncent la création de Brut Shop, une co-entreprise qui ambitionne de devenir le leader du marché français du commerce social (*live shopping*).
- **4 février** : Carrefour et Système U, au travers de la centrale Envergure, s'engagent avec l'ensemble des entités de la Coopérative Sodiaal pour revaloriser le prix du lait en 2022 afin de protéger le revenu des agriculteurs français.
- **8 février** : Carrefour engage ses fournisseurs du Pacte Transition alimentaire à réduire de 20 mégatonnes les émissions de carbone liées aux produits vendus d'ici 2030.
- **14 février** : Carrefour et Everli étendent leur partenariat à 10 villes françaises (Paris, Lille, Lyon, Nice, Toulouse, Bordeaux, Montpellier, Nantes, Grenoble et Rennes) et leurs banlieues. Les consommateurs de ces villes se verront proposer jusqu'à 25 000 produits provenant de plus de 140 de leurs magasins locaux, livrés le jour même.
- **8 mars** : Carrefour annonce un nouvel accord de franchise en Israël avec Electra Consumer Products et sa filiale Yenot Bitan.
- **10 mars** : signature d'une charte inédite entre Carrefour France et le Syndicat des Jeunes Agriculteurs afin de valoriser les produits locaux et accompagner les nouvelles générations d'agriculteurs.
- **11 mars** : Carrefour lance sa première plate-forme logistique exclusivement consacrée aux commandes en ligne de produits alimentaires à Getafe, près de Madrid.
- **24 mars** : avec l'Opération Carburant, Carrefour anticipe la réduction de 15 centimes par litre d'essence décidée par le gouvernement.
- **30 mars** : succès d'une émission obligataire dite *Sustainability-Linked*, indexée sur les objectifs de développement durable du Groupe, pour un montant total de 1,5 milliard d'euros.
- **13 avril** : Carrefour applique la première technologie *blockchain* à ses produits bio de marque propre afin d'offrir plus de transparence aux consommateurs.
- **14 avril** : en partenariat avec l'IDH et la CNA, le groupe Carrefour Brésil lance un protocole de production durable de veaux.
- **3 mai** : Carrefour France signe une nouvelle filière qualité sur la crème UHT pour une plus juste rémunération de ses producteurs partenaires.
- **6 mai** : Carrefour fête les 30 ans de son premier produit bio.
- **7 juin** : Carrefour Brésil finalise l'acquisition de Grupo BIG, consolidant sa position de leader incontesté dans le pays.
- **22 juin** : le Groupe devient partenaire premium des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024.
- **24 juin** : Carrefour s'engage à renforcer l'inclusion et la visibilité des personnes LGBT+ en signant la Charte de l'Autre Cercle.
- **8 juillet** : Carrefour signe 11 nouvelles filières bio françaises en contrat multipartite, pluriannuel et renouvelable sur des produits d'épicerie et des fruits & légumes.
- **18 juillet** : Carrefour, première enseigne de distribution à signer la Charte Ecowatt, s'engage à réduire la consommation d'électricité de ses magasins lors des périodes de tensions du système électrique.
- **19 juillet** : le Groupe annonce la cession de Carrefour Taiwan au groupe Uni-President sur la base d'une valeur d'entreprise de 2,0 milliards d'euros.
- **3 août** : Carrefour France contribue à hauteur de 350 000 euros à un plan de revitalisation de l'économie rurale via la création de nouvelles filières biologiques régionales, dans le cadre d'une convention avec l'État.
- **22 août** : Carrefour France bloque les prix de 100 produits à marque propre pendant 100 jours dans tous ses magasins pour lutter contre l'inflation.
- **5 septembre** : Carrefour Brésil annonce la création d'un Comité Forêt et investit 10 millions d'euros dans un nouveau plan de lutte contre la déforestation.
- **6 septembre** : Carrefour Belgique bloque les prix de 100 produits pendant 100 jours pour renforcer le pouvoir d'achat de ses clients.
- **9 septembre** : Carrefour Espagne propose à ses clients une liste de 30 articles pour 30 euros pour protéger le pouvoir d'achat des familles espagnoles.
- **4 octobre** : signature d'une convention avec la Fédération Française Handisport afin de soutenir l'inclusion par le sport et renforcer le recrutement des personnes en situation de handicap.
- **12 octobre** : succès d'une émission obligataire dite *Sustainability-Linked*, indexée sur les objectifs de développement durable du Groupe, pour un montant total de 500 millions d'euros.
- **20 octobre** : Carrefour France poursuit son engagement citoyen en cas de tension sur les réseaux d'énergie en signant la Charte EcoGaz.
- **24 octobre** : lancement de la deuxième édition des *International Food Transition Awards*, qui récompense les fournisseurs les plus vertueux en matière de RSE.
- **25 octobre** : l'événement inédit « Tous digital ! » forme 100 % des 85 000 collaborateurs de Carrefour en France aux fondamentaux du digital.

- **8 novembre** : présentation et lancement du plan stratégique Carrefour 2026 qui vise à accélérer la transformation du Groupe et à accroître son leadership.
- **8 novembre** : Carrefour et Publicis unissent leurs forces pour créer un leader dans le *retail media* en Europe et en Amérique latine.
- **28 novembre** : l'émission obligataire dite Sustainability-Linked d'octobre 2022, indexée sur les objectifs de développement durable du Groupe, est augmentée de 350 M€.
- **29 novembre** : Carrefour France inaugure un nouvel entrepôt à Rungis pour accélérer son offre de livraison à domicile le jour même en Île-de-France.
- **5 décembre** : Carrefour et Goggo Network s'associent pour développer le futur de la livraison autonome en expérimentant un service de *Drive Mobile* utilisant un véhicule entièrement autonome.
- **7 décembre** : Carrefour lance une expérience innovante de Social Commerce permettant de commander ses cadeaux de Noël sur WhatsApp.
- **8 décembre** : Carrefour dévoile les lauréats de ses *International Food Transition Awards*, qui récompensent les fournisseurs les plus vertueux en matière de RSE aux yeux des clients.
- **16 décembre** : Carrefour Brésil ouvre à São Paulo la première phase du complexe immobilier Alto da Nações.
- **20 décembre** : Carrefour France réaffirme son soutien à la filière bio en s'opposant à l'ouverture du label bio aux productions de sel sans discrimination de leur mode production.

1.5.2 FAITS MARQUANTS T1 2023

- **14 février** : Le Groupe annonce lors de la publication de ses résultats 2022, le lancement d'un programme de rachat d'actions Carrefour portant sur un montant maximal de 800 millions d'euros, que le Groupe envisage d'exécuter, sous réserve des conditions de marché, au cours de l'exercice 2023.
- **1^{er} mars** : Carrefour annonce l'ouverture de ses 2 premiers magasins Potager City à Paris pour répondre aux besoins alimentaires essentiels des citoyens grâce à une offre de produits frais de qualité au juste prix.
- **1^{er} mars** : Carrefour lance Carrefour Invest, une offre internationale d'actionariat réservée à ses salariés.
- **14 mars** : Alexandre Bompard annonce la création du nouveau panier anti-inflation de Carrefour, une sélection « essentiel et nutrition » de 200 produits à prix bloqués à moins de 2€. Le panier contient 100 produits du quotidien à prix plancher, mais aussi 100 produits au nutriscore A et B.
- **14 mars** : Carrefour annonce l'ouverture d'un nouveau magasin virtuel sur la marketplace du site Rakuten, en avril 2023.
- **22 mars** : Le Conseil d'administration propose de renouveler par anticipation le mandat d'Alexandre Bompard jusqu'en 2026, terme du plan stratégique Carrefour 2026 ».
- **27 mars** : Carrefour est la première enseigne de distribution à obtenir le label national « anti-gaspillage alimentaire » pour l'hypermarché de Montesson.

1.5.3 SYNTHÈSE DES PERFORMANCES FINANCIÈRES

(en millions d'euros)	2022	2021 ⁽¹⁾	2020 ⁽²⁾	2019 retraité ⁽³⁾
INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ				
Chiffre d'affaires toutes taxes comprises	90 810	78 645	78 609	80 672
Chiffre d'affaires hors taxes	81 385	70 462	70 719	72 397
Résultat opérationnel courant avant amortissements ⁽⁴⁾	4 613	4 307	4 465	4 417
Résultat opérationnel courant	2 377	2 194	2 173 ⁽⁵⁾	2 099
Résultat opérationnel courant après quote-part des sociétés mises en équivalence	2 427	2 206	2 160	2 101
Résultat opérationnel	2 463	1 840	1 686	1 071
Résultat net des activités poursuivies	1 564	1 210	853	216
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe	1 368	1 002	663	29
Résultat net total	1 566	1 301	831	1 308
Résultat net, part du Groupe	1 348	1 072	641	1 126
INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU TABLEAU DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ				
Autofinancement	3 968	3 796	3 408	3 400
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation totale	4 219	3 661	3 395	3 247
Variation de la trésorerie issue des investissements	(2 134)	(1 334)	(1 841)	(1 013)
Variation de la trésorerie issue du financement	(326)	(3 060)	(1 126)	(1 987)
Variation nette de la trésorerie	1 748	(735)	(27)	166
Cash-flow libre net	1 262	1 227	1 056	324
INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DE L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE				
Dettes nettes	3 429	2 633	2 616	2 615
Capitaux propres	13 186	11 830	11 609 ⁽⁶⁾	11 673
Capitaux propres, part du Groupe	11 144	10 251	10 103 ⁽⁶⁾	9 937

(1) Les activités de Carrefour Taïwan sont comptabilisées en activités destinées à être cédées, conformément à la norme IFRS 5.

(2) 2020 retraité de la décision de IFRS IC sur IAS 19.

(3) 2019 retraité de la décision IFRS IC sur IFRS 16.

(4) Résultat opérationnel courant avant amortissements (incluant amortissements logistiques).

(5) Le ROC 2020 intègre les produits et charges relatifs aux effets de la Covid-19. Les primes exceptionnelles et avantages assimilés versés aux collaborateurs (128 millions d'euros au S1 2020) sont comptabilisés en autres produits et charges non-courants.

(6) 2020 retraité de la nouvelle norme IFRS 16.

1.5.4 SYNTHÈSE DES PERFORMANCES BOURSIÈRES

VOLUME DES TRANSACTIONS

	Cours le plus haut (*)	Cours le plus bas (*)	Moyenne des cours de clôture (*)	Nombre de titres échangés	Montant des capitaux échangés (*)
Janvier	18,355	16,12	17,53	86 458 525	1 522 391 528
Février	18,18	16,77	17,42	64 506 248	1 127 124 911
Mars	19,645	16,985	18,25	80 637 933	1 461 839 117
Avril	20,6	18,965	19,89	60 733 384	1 207 209 538
Mai	21,17	19,03	20,06	79 725 590	1 597 282 199
Juin	19,7	16,5	18,27	54 451 072	993 353 414
Juillet	17,19	16,39	16,86	38 984 415	657 926 977
Août	17,405	16,22	16,86	40 947 211	688 318 461
Septembre	16,915	14,015	15,85	49 673 062	780 898 230
Octobre	16,285	14,05	15,02	43 558 934	652 712 826
Novembre	16,57	16,115	16,37	42 367 891	693 431 302
Décembre	16,87	15,575	16,12	43 030 561	695 066 983

(*) En euros.

SYNTHÈSE BOURSIÈRE

Cours de clôture (en euros) ⁽¹⁾	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Plus haut	29,20	32,80	26,74	23,64	19,62	18,14	16,89	17,54	21,17
Plus bas	22,09	23,65	20,90	16,47	13,14	14,62	12,33	13,99	14,02
Au 31 décembre	25,30	26,65	22,89	18,04	14,91	14,95	14,03	16,11	15,64
Nombre d'actions au 31 décembre	734 913 909	738 470 794	756 235 154	774 677 811	789 252 839	807 265 504	817 623 840	775 895 892	742 157 461
Capitalisation boursière au 31 décembre (en milliards d'euros)	18,6	19,7	17,3	14,0	11,8	12,1	11,5	12,5	11,6
Moyenne des volumes quotidiens ^{(1) (2)}	2 985 228	3 064 488	3 167 915	3 310 080	3 723 706	2 394 148	3 218 500	3 253 806	2 655 042
Dividende net (en euros)	0,68	0,70	0,70	0,46	0,46	0,23	0,48	0,52	0,56 ⁽³⁾

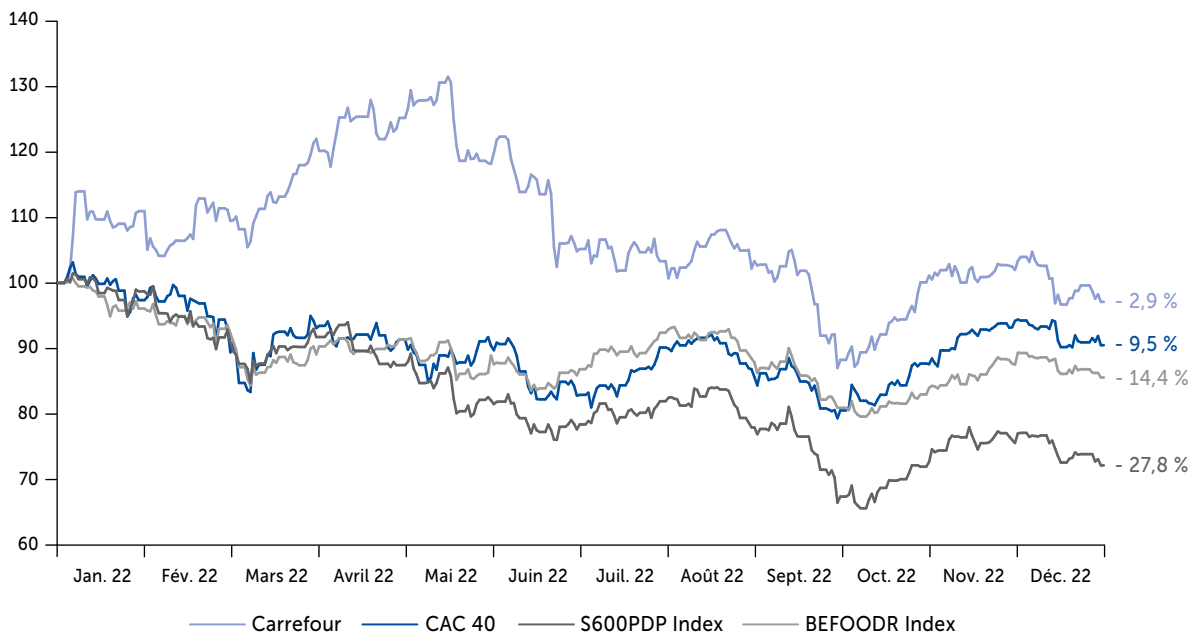
(1) Source : Euronext.

(2) Moyenne des volumes quotidiens sur Euronext.

(3) Sous réserve de l'approbation des actionnaires réunis en Assemblée Générale.

ÉVOLUTION DE L'ACTION CARREFOUR EN 2022 (BASE 100)

Comparaison avec l'indice CAC 40, l'indice BEFOODR ⁽¹⁾ et l'indice STOXX Europe 600 PERSONAL CARE DRUG AND GROCERY STORES ⁽²⁾

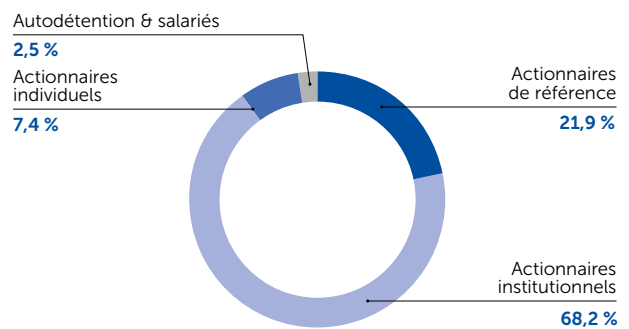


CAPITAL ET ACTIONNARIAT

Au 31 décembre 2022, le capital est de 1 855 393 652,50 euros (un milliard huit-cent cinquante-cinq millions trois-cent quatre-vingt-treize mille six-cent cinquante-deux euros et cinquantes centimes). Il est divisé en 742 157 461 actions de 2,50 euros de valeur nominale chacune.

Le nombre de droits de vote, au 31 décembre 2022, ressort à 922 276 998. En soustrayant de ce chiffre les droits de vote qui ne peuvent être exercés, le nombre total de droits de vote ressort à 910 732 128.

À la connaissance de la Société, la répartition du capital au 31 décembre 2022 était la suivante :



(1) BEFOODR : Ahold Delhaize, Carrefour, Colruyt, HelloFresh, Jeronimo Martins, Kesko, Ocado, Sainsbury, Tesco.

(2) S600PDP : Ahold Delhaize, Axfood, Beiersdorf, Carrefour, Dino Polska, Essity, Galenica, Greggs, HelloFresh, Jeronimo Martins, Kesko, Ocado, Reckitt Benckiser, Sainsbury, Tesco, Unilever.

1.5.5 SYNTHÈSE DES PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES

1.5.5.1 Résultats de l'Indice RSE et Transition Alimentaire en 2022

Carrefour a mis en place un Indice RSE et Transition Alimentaire afin de suivre l'atteinte des objectifs fixés, d'évaluer sa performance RSE et de mobiliser les équipes en interne. Dès 2019, les performances du Groupe pour atteindre ces objectifs ont été intégrées aux critères de rémunération des dirigeants et servent de base à hauteur de 25 % au calcul de la rémunération des dirigeants dans le cadre d'un plan *Long Term Incentive* ainsi qu'à hauteur de 20 % dans la rémunération du Président-Directeur Général. Depuis 2021, l'indice RSE est intégré à la rémunération variable des dirigeants des pays intégrés.

Conçu pour mesurer les performances des politiques RSE sur plusieurs années, l'Indice fixe un objectif annuel pour 15 indicateurs. Le score global de l'indice est une moyenne simple des scores de ces 15 indicateurs. Certains objectifs arrivant à leur terme en 2020, Carrefour a revu l'Indice RSE et Transition Alimentaire en réhaussant certains objectifs et en s'en fixant de nouveaux pour la période 2021-2025. Ainsi, des nouveaux

objectifs ont été définis concernant l'agriculture durable, le bien-être animal, l'engagement des fournisseurs, l'ancrage local, l'engagement et les formations des collaborateurs, et pour le programme de communication clients Act for Food. Les objectifs qui avaient été définis sur les matières premières, le climat, la transition alimentaire en magasin et l'égalité femmes/hommes ont, quant à eux, été rehaussés. En 2021, l'Indice RSE et Transition Alimentaire a fait, pour la première fois, l'objet d'une publication pluriannuelle (publication semestrielle). En 2022, Carrefour dépasse ses objectifs extra-financiers mesurés par son Indice RSE et Transition Alimentaire avec un score de 109 %. Cette performance traduit en particulier l'avance prise par le Groupe concernant la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre, la réduction des emballages, l'engagement des collaborateurs et le déploiement de son plan de formation.

Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour 2022 = **109 %**

*Données 2021 retraitées de Carrefour Taiwan. Atacadao exclu pour les émissions liées aux fluides réfrigérants.

N°	Statuts	Catégorie	Objectif	2021 *	2022	Score 2022
Produits						103 %
		Agriculture durable	15 % des ventes de produits frais alimentaires sont issues de l'agriculture biologique ou de l'agroécologie d'ici 2025	4,6 %	4,8 %	91 %
		Matières premières	100 % des matières premières sensibles sont couvertes par un plan de réduction des risques d'ici 2025 ⁽¹⁾	55 %	61 %	96 %
		Emballages	20 000 tonnes d'emballages économisées d'ici 2025 (cumulé depuis 2017)	10 906	16 390	114 %
			100 % d'emballages réutilisable, recyclables ou compostables en 2025 ⁽²⁾	46 %	56 %	
		Bien-être animal	100 % des objectifs clés de notre politique bien-être animal déployés dans tous les pays d'ici 2025 ⁽³⁾	54 %	59 %	101 %
		Engagement des fournisseurs	300 fournisseurs engagés au sein du pacte pour la transition alimentaire d'ici 2025	114	204	113 %
Magasins						110 %
		Gaspillage alimentaire	50 % de réduction du gaspillage alimentaire (par rapport à 2016)	(28) %	(40) %	108 %
		Déchets	100 % de déchets valorisés d'ici 2025	68 %	75 %	99 %
		Émissions CO ₂	- 50 % de réduction des émissions de GES liées au scope 1 et 2 d'ici 2030, et - 70 % d'ici 2040 (vs 2019)	(25) %	(29) %	138 %
		Producteurs partenaires	45 000 producteurs partenaires en 2025 ⁽⁴⁾	38 359	37 758	97 %

N°	Statuts	Catégorie	Objectif	2021 *	2022	Score 2022
Clients						103 %
		Transition alimentaire en magasins	+ 30 points aux baromètres clients en magasin concernant les produits bio et locaux, la réduction du gaspillage alimentaire et des emballages, la santé et la nutrition d'ici 2026 ⁽⁵⁾	+ 9	+ 11	110 %
		Programme Act for Food	77 % de nos clients pensent que Carrefour les aide à avoir une alimentation plus saine et responsable, tout en restant accessible en prix d'ici 2022 ⁽⁶⁾	75 %	74 %	96 %
Collaborateurs						118 %
		Engagement collaborateur	Note de recommandation employeur de 7,5/10 minimum attribuée tous les ans à Carrefour par ses collaborateurs ⁽⁷⁾	8,3	8,2	128 %
		Égalité femmes – hommes	35 % de femmes parmi les dirigeants (top 200) d'ici 2025	24 %	26 %	99 %
		Formation	50 % au moins des salariés ont suivi une formation au cours de l'année	81 %	73 %	146 %
		Handicap	Au moins 4 % des salariés sont en situation de handicap dans le Groupe d'ici 2025	3,4 %	3,7 %	100 %

(1) 3 objectifs concernant : les ressources halieutiques, les matières avec un risques de déforestation (huile de palme, bœuf brésilien, soja cacao et traçabilité des traders) et les matières textiles (coton, cachemire et viscose).

(2) Objectif Groupe. Périmètre étendu en 2022 : France, Belgique, Brésil et Roumanie.

(3) 4 objectifs concernant : la vente d'œufs coquilles hors cage, l'utilisation d'œufs ingrédient hors cage, les conditions d'élevage des poulets et la réalisation d'audits sur le bien-être animal dans les abattoirs.

(4) Cet objectif comprend des producteurs partenaires en agriculture biologique, Filières Qualité Carrefour, régionaux et locaux.

(5) Objectif revu à la suite de la sortie de Taïwan des entités consolidées. Le Baromètre client mesure la satisfaction des clients en magasin sur une échelle de 0 à 200 pour les critères suivants : « Choix en produits bio » (baseline 2020), « Choix en produits locaux » (b. 2020), « Réduction des emballages plastiques » (b. 2020), « Lutte contre le gaspillage alimentaire » (b. 2021) et « Qualité des produits de marque Carrefour » (b. 2021). 4,4 millions de répondants en 2022.

(6) Objectif revu à la suite de la sortie de Taïwan des entités consolidées. 1,2 million de répondants en 2022. Cet objectif comprend des producteurs partenaires en agriculture biologique, Filières Qualité Carrefour, régionaux et locaux.

(7) Ipsos, mars 2022 - 17 000 répondants sur un échantillon représentatif de 265 000 salariés interrogés.

Cet indice est conçu comme un outil de pilotage pour les différents métiers. Il nous permet également de rendre compte à l'externe du déploiement des stratégies RSE du Groupe, en particulier concernant le climat, la biodiversité, la santé,

l'engagement des partenaires et des collaborateurs. Le tableau ci-dessous rend compte de la correspondance entre les objectifs de l'indice RSE présentés en section 2.2.

Thématiques	Indicateurs de performance de l'Indice RSE	Score moyen 2022
Biodiversité Section 2.1.2	7 objectifs associés (N° 1, 2, 3, 5, 6, 7 et 9)	102 %
Climat Section 2.1.3	8 objectifs associés (N° 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8 et 9)	107 %
Santé Section 2.1.4	4 objectifs associés (N° 1, 5, 10 et 11)	102 %
Engagements des clients et partenaires Section 2.1.5	4 objectifs associés (N° 5, 9, 10 et 11)	99 %
Collaborateurs Section 2.1.6	8 objectifs associés (N° 12, 13, 14 et 15)	118 %

1.5.5.2 Évaluation des agences de notation et distinctions en 2022

Carrefour répond à des questionnaires d'agences de notation afin d'évaluer ses performances économiques, sociales et de gouvernance. En 2022 et pour la deuxième année consécutive, Carrefour obtient la note « A » du *Carbon Disclosure Project*

(CDP) pour son engagement dans la lutte contre le réchauffement climatique, lui permettant de se classer parmi les 283 entreprises les plus performantes, dont seulement 24 entreprises en France. La même année, Carrefour a été classé en 2^{de} position du secteur de la distribution par l'agence Moody's (anciennement Vigeo EIRIS). Carrefour a progressé de 9 points et cela récompense l'engagement du Groupe sur ces sujets et l'efficacité des plans d'action déployés.

Agences de notation	2017	2018	2019	2020	2021	2022
CDP – <i>Carbon Disclosure Project</i>	A-	A-	A	A-	A	A
CDP Forest						
■ Huile de Palme	A-	B-	B	B	B	B
■ Soja	B	B-	B	B	B	B
■ Viande	B	C	B-	B	B	B
■ Bois et papier	A-	B-	B-	B	B	B
CDP Water	-	-	-	A-	A-	A-
Oekom ISS	Prime C+	Prime C+	-	Prime C+	Prime C+	Prime C+
DJSI – ROBECOSAM	68	69	73	73	71	71
MSCI	A	A	AA	AA	A	AA
Moody's	67	-	A1+, 68	67	64	73

En 2022, Carrefour a été récompensé par les initiatives suivantes :

- Depuis 2018, les SIRIUS récompensent les meilleures pratiques collaboratives industrie-commerce qui répondent aux attentes sociétales et aux attentes des consommateurs. À l'occasion de la 5^e édition des SIRIUS, organisée par l'Institut du Commerce le 15 novembre 2022, Carrefour a remporté le SIRIUS Collaboration durable avec Danone pour le projet « Lundi c'est veggie », une initiative collaborative en magasin et digitale pour encourager la consommation des recettes végétariennes plus saines et durables.
- Lors de la deuxième édition de l'Index RSE, réalisé par le cabinet Universum, Carrefour a été classé 3^e entreprise la plus engagée en matière de RSE parmi 61 entreprises. Pour réaliser cette étude, plus de 1 200 étudiants et jeunes diplômés à Bac + 5 ont été interrogés entre septembre et octobre 2022.
- Carrefour a remporté le Grand Prix Essec du Commerce Responsable pour l'ensemble de sa démarche RSE en 2022. Le Groupe a aussi été Lauréat du Prix dans la catégorie « Services et Information au Bénéfice du Consommateur » pour son club des consommateurs engagés, qui réunit des volontaires ayant la passion du commerce.

- Le 7 décembre 2022, Carrefour a été récompensé lors de la soirée de remise des prix des Trophées LSA de l'innovation. Ont notamment été récompensés dans la catégorie hygiène et beauté, la brosse à dent à tête interchangeable Carrefour, dans la catégorie tendance, le chocolat noir bio au sucre de fleur de coco a été distingué tout comme la nouvelle expérience vrac proposé par le Groupe. Dans la catégorie non-alimentaire, Carrefour est encore une fois récompensé avec ses jouets pop-up.

1.5.5.3 Évolution de l'indice RSE en 2023

À l'occasion de l'annonce du plan stratégique Carrefour 2026 en novembre 2022, le Groupe a renforcé ses engagements en matière d'agriculture durable, de lutte contre le changement climatique, de réduction des emballages, de lutte contre la déforestation au Brésil, de nutrition et d'inclusion. Les nouveaux engagements seront intégrés dans l'Indice RSE et Transition Alimentaire dès 2023. L'indice RSE est modifié pour prendre en compte ces nouveaux objectifs et adapter les ambitions du Groupe dans le cadre du plan Carrefour 2026.

Le tableau ci-dessous présente le nouvel indice RSE et les modifications apportées.

Catégorie	Objectif	Statut
Produits	Transition Alimentaire	8 Mds€ de CA de produits certifiés durables d'ici 2026 Nouveau
	Transition Alimentaire	500 M€ de CA de protéines végétales d'ici 2026 Nouveau
	Matières premières	100% des productions sensibles pour la forêt, le bien-être animal, les sols, les ressources marines et les droits de l'Homme font l'objet d'un plan de mitigation des risques d'ici 2030 Rehaussé
	Emballages	3 objectifs de Carrefour pour la réduction des emballages, le vrac et le réemploi, et la recyclabilité des emballages mis en oeuvre d'ici 2026 Rehaussé
	Producteurs partenaires	50 000 producteurs partenaires d'ici 2026 Rehaussé
Magasins	Gaspillage alimentaire	50% de réduction du gaspillage alimentaire (par rapport à 2016) Confirmé
	Déchets	100% des déchets valorisés d'ici 2025 Confirmé
	Climat scope 1-2	50% de réduction des émissions de GES liées au scope 1 et 2 d'ici 2030, et -70% d'ici 2040 (vs 2019) Confirmé
	Climat scope 3	TOP 100 fournisseurs disposant d'une trajectoire 1,5°C d'ici 2026 et 20 mégatonnes économisées d'ici 2030 Nouveau
Clients	Nutrition et santé	Retrait de 2 600 tonnes de sucre et 250 tonnes de sel pour les produits marque Carrefour d'ici 2026 (vs 2022) Nouveau
	Communauté de clients	Une communauté active de consommateurs de produits sains et durables dans chaque pays Nouveau
	Engagements fournisseurs	500 fournisseurs engagés au sein du pacte pour la transition alimentaire d'ici 2030 Rehaussé
	Transition alimentaire en magasin	Score minimum de 75/100 à la question Carrefour vous aide-t-il à mieux manger? Modifié
Collaborateurs	Engagement collaborateurs	Score minimum de 75/100 de recommandation employeur attribué tous les ans à Carrefour par ses collaborateurs Confirmé
	Egalité femmes hommes	35% de femmes dirigeantes (Top 200) d'ici 2025 Confirmé
	Formation	50% de salariés, au minimum, ayant accès à une formation tous les ans Confirmé
	Handicap	15 000 collaborateurs en situation de Handicap en 2026 Rehaussé

1.6 Organigramme juridique simplifié au 31 décembre 2022

France					
Commercial	Carrefour Hypermarchés	Société d'exploitation Amidis et Compagnie (Supermarchés intégrés)	Carrefour Proximité France	Genedis (cash & carry)	Provencia
E-Commerce	Greenweez	Quitoque	Carrefour Drive	Dejbox	Potager City
Logistique	Carrefour Supply Chain				
Achats	Interdis (Centrale d'achat alimentaire)	Maison Johanes Boubée (Boissons)			
Immobilier	Carrefour Property France	Carmila **			
Services Financiers	Carrefour Banque (Services financiers)	Carma (Assurances)	Market Pay (Monétique)		
Europe					
	Belgique	Espagne	Italie	Pologne	Roumanie
Commercial	Carrefour Belgium	Centros Comerciales Carrefour	Carrefour Italia	Carrefour Polska	Carrefour Romania
Services Financiers	Fimaser	Servicios Financieros Carrefour			
Immobilier		Carrefour Property España	Carrefour Property Italia		
		Carmila España	Carmila Holding Italia		
Achats		Eureca Mayoristas			
Amérique latine					
	Argentine	Brésil			
Commercial	INC SA	Atacadão *			
Services Financiers	Banco de Servicios Financieros	Banco CSF			
Taïwan					
Commercial	PresiCarre Corporation **				
Afrique & Moyen-Orient					
	Afrique Subsaharienne	Tunisie / Algérie	Maroc	Turquie	
Commercial	Adialea	UHD	Hypermarché LV / Maxi LV	Carrefoursa Carrefour Sabanci Ticaret Merkezi *	

* Société cotée

** En cours de cession.

■ Détention égale à 100 %

■ Détention inférieure à 50 %

■ Détention supérieure ou égale à 50 %

2

RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

2.1 Les politiques, plans d'action et performances extra-financières	52	2.3 La taxonomie verte	177
2.1.1 Méthode RSE, risques et performances extra-financières	52	2.3.1 Contexte	177
2.1.2 La biodiversité	60	2.3.2 Résultats	177
2.1.3 Le climat	82	2.3.3 Évaluation et méthodologie	180
2.1.4 La santé et la qualité des produits	94	2.3.4 Perspectives	183
2.1.5 Éthique des affaires et des chaînes d'approvisionnement	103	2.4 Méthodologie de reporting et vérification des informations	190
2.1.6 Les collaborateurs	120	2.4.1 Méthodologie détaillée de reporting des indicateurs RSE	190
2.2 Plan de vigilance du groupe Carrefour	141	2.4.2 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion	201
2.2.1 Gouvernance du Plan de vigilance	141	2.5 Table de concordance avec les référentiels SASB, GRI et TCFD	205
2.2.2 Cartographie des risques	146		
2.2.3 Présentation des mesures d'évaluation	150		
2.2.4 Présentation des mesures de prévention et d'atténuation des risques identifiés	154		
2.2.5 Mécanismes d'alerte	166		
2.2.6 Le dispositif de suivi des mesures mises en œuvre	168		
2.2.7 Compte rendu du Plan de vigilance 2022	168		

Introduction

L'ensemble des composantes de la responsabilité sociétale (RSE) de Carrefour sont présentées au sein des différents chapitres du présent Document d'Enregistrement Universel (URD).

Le chapitre 1 présente la raison d'être du Groupe et son ambition de devenir *leader* de la transition alimentaire pour tous. En cohérence avec cette ambition, ce chapitre détaille également les projets que le Groupe a choisi de renforcer, l'analyse de la matérialité qui confirme ces priorités stratégiques au regard des attentes des parties prenantes, et l'analyse du modèle d'affaires du Groupe. Enfin, il rend compte de la synthèse des performances extra-financières du Groupe et de l'atteinte de ses objectifs à travers l'Indice RSE et Transition Alimentaire.

Le chapitre 2 présente l'organisation de la RSE au sein du Groupe et la méthode déployée pour mettre en œuvre la transition alimentaire pour tous, renforcer la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes et ainsi développer l'impact positif issu de ses activités sur la société. Il décrit les méthodologies permettant à Carrefour de construire ses politiques RSE à partir des risques sociaux, environnementaux et sociétaux qu'elle a identifiés sur la base de son modèle d'affaires et du dialogue avec les parties prenantes. Il met en avant ces politiques, les plans d'action et les mesures de vigilance mises en œuvre en lien avec les risques identifiés. Enfin, il décrit de manière transparente les performances du Groupe au travers d'un ensemble d'indicateurs clés. Le chapitre 2 contient ainsi les informations relatives à la Déclaration de performance extra-financière (DPEF), à la taxonomie verte, au devoir de vigilance et aux principaux standards internationaux de référence, en particulier le *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB), la *Task Force on Climate Disclosure* (TCFD), la *Global Reporting Initiative* (GRI). Une table de concordance spécifique à la DPEF est présentée en section 9.6 ainsi que des tables de concordance du SASB, de la TCFD et de la GRI-G4.

Correspondance avec les réglementations applicables

Déclaration de performance extra-financière : le présent Document d'Enregistrement Universel répond aux exigences de l'Ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et du décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 instituant une Déclaration de performance extra-financière (DPEF), telle que détaillée notamment aux articles L. 225-102-1 et R. 225-105 et suivants du Code de commerce. Ces informations portent sur les activités de la société mère, Carrefour SA, et de l'ensemble des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe.

La Déclaration de performance extra-financière (DPEF) est constituée de :

- la présentation du modèle d'affaires, disponible en section 1.1.6 ;
 - la cartographie des risques du Groupe issus du modèle d'affaires, dans laquelle s'inscrivent les risques sociétaux, présentée en section 4.1.2. La méthodologie d'identification des risques sociétaux, et leur définition, est détaillée en section 2.1.1.2.1 ;
 - les politiques et plans d'action en lien avec les risques sociétaux, détaillés en section 2.1. Ainsi, l'ensemble des facteurs de risque sociétaux identifiés par le Groupe pour son activité font l'objet d'une politique RSE. Les sections présentant les politiques RSE sont structurées ici de la façon suivante : la biodiversité (section 2.1.2), le climat (section 2.1.3), la santé et la qualité des produits (section 2.1.4), l'éthique des affaires et des chaînes d'approvisionnement (section 2.1.5) et les collaborateurs (section 2.1.6) ;
 - les indicateurs clés de performance du Groupe en 2021, détaillés pour chacune des politiques en section 2.1. Les performances sont synthétisées en section 2.4 et la section 2.4.1 explique le détail de la méthode de reporting ;
 - enfin, la section 2.4.2 contient le rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations consolidées.
- Devoir de vigilance :** le présent chapitre contient les informations relatives au devoir de vigilance de Carrefour en matière d'identification des risques et prévention des atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes et à l'environnement. Il répond ainsi aux exigences de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance. Conformément aux obligations prévues aux termes de la loi, le présent chapitre comporte les éléments relatifs aux points suivants :
- la cartographie des risques destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation (voir section 2.2.2) ;
 - les procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou des fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, au regard de la cartographie des risques (voir section 2.2.3) ;
 - les actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves (voir sections 2.2.3.1 et 2.2.3.2) ;
 - le mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives dans ladite société (voir section 2.2.5) ;
 - le dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité (voir section 2.2.6 et sections 2.2.3.1 et 2.2.3.2) ;
 - le compte rendu de la mise en œuvre du Plan de vigilance couvrant l'exercice social précédent (voir section 2.2.7).
- Les informations figurant au sein du Plan de vigilance de Carrefour sont présentées comme suit au sein du présent chapitre :
- la gouvernance de la RSE, de la transition alimentaire et du Plan de vigilance est présentée en section 2.2.1 ;
 - les mécanismes de dialogue et de collaboration avec les parties prenantes, permettant d'établir les politiques, de mettre à jour et d'évaluer la mise en œuvre des actions d'évaluation des tiers, de prévention et d'atténuation des risques sont présentés en section 2.2.1.2 ;
 - la méthodologie de cartographie des risques en lien avec les droits humains et les libertés fondamentales, les atteintes graves à la santé et à la sécurité des personnes et la dégradation de l'environnement est présentée en section 2.2.2.1. Les principaux risques identifiés et leur sous-facteurs sont présentés en section 2.2.2.2 ;
 - les cadres de référence pour la prévention des risques sont présentés en section 2.2.4.1, les actions d'évaluation des tiers sont détaillées en section 2.2.3, les mesures de prévention et d'atténuation des risques sont présentées à la section 2.2.4 et les mécanismes d'alertes constituant le Plan de vigilance sont détaillés respectivement en section 2.2.5. Le compte rendu des actions mises en œuvre en 2022 dans le cadre du Plan de vigilance est disponible en section 2.2.7 ;
 - une synthèse du reporting extra-financier de Carrefour, réunissant l'ensemble des indicateurs de performance extra-financière du Groupe, est présentée dans les sections 2.2.3.1 et 2.2.3.2.

Taxonomie verte : la section 2.3 répond aux exigences du règlement sur la taxonomie verte (UE) 2020/852 entré en vigueur le 12 juillet 2020, qui établit un système de classification commun à l'ensemble des pays de l'Union européenne permettant d'identifier les activités économiques dites durables.

Le périmètre de la taxonomie à date n'inclut pas la distribution de produits dans les magasins du Groupe. Seules certaines activités annexes du Groupe sont visées par la réglementation comme par exemple la construction immobilière et la location de véhicules.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

2.1 Les politiques, plans d'action et performances extra-financières

2.1.1 MÉTHODE RSE, RISQUES ET PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES

2.1.1.1 Gouvernance et méthode RSE

Carrefour mène son activité en étant attaché à la création de valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes. Le Groupe a mis en place une gouvernance de la RSE, a développé des méthodes de reporting et améliore de manière continue ses processus de décision, ses outils et ses stratégies afin de renforcer son impact positif sur la Société.

À la suite du plan de transformation engagé en 2018 par son Président-Directeur Général, Alexandre Bompard, les actions du Groupe en faveur du développement durable et de la transition alimentaire pour tous se sont accélérées. La raison d'être du Groupe, adoptée en juin 2019 lors de l'Assemblée Générale et inscrite depuis en préambule des Statuts de la Société, est le marqueur majeur de cette accélération et des transformations engagées (voir section 1.1.5).

En 2022, Carrefour a adopté son nouveau plan de transformation « Carrefour 2026 » (voir section 1.3) qui marque une nouvelle étape dans la mise en œuvre de la transition alimentaire pour tous. Carrefour renforce ses ambitions RSE, en particulier concernant la lutte contre le changement climatique et la production d'énergie renouvelable, la réduction des emballages et le développement du vrac, la préservation de la biodiversité et la lutte contre la déforestation, la santé par l'alimentation, la diversité et l'inclusion.

La **Figure 1** ci-après présente les principaux événements marquants de l'histoire de Carrefour et leur impact positif à la fois sur la prise en compte de la RSE dans les activités du Groupe, et sur les modes de production et de consommation.

La démarche RSE du Groupe a atteint un niveau de maturité élevé grâce aux actions entreprises dans le cadre de sa raison d'être. Celle-ci repose sur les principaux éléments suivants :

- **des ambitions transparentes avec les parties prenantes portées au plus haut niveau de l'entreprise** : Carrefour se fixe des objectifs chiffrés, quantifiés et définis précisément en concertation avec ses partenaires. Le Groupe affiche ainsi ses ambitions à court et long termes en lien avec les enjeux matériels identifiés avec ses parties prenantes (la matrice de matérialité est détaillée en section 1.1.7). Les objectifs du Groupe en lien avec la RSE et la transition alimentaire sont mesurés par un ensemble d'indicateurs de performance. Les objectifs les plus stratégiques sont intégrés à l'Indice RSE et Transition Alimentaire. L'indice mesure ainsi un taux d'atteinte annuel, et est intégré à la rémunération des dirigeants (voir section 1.5.3) ;
- **une gouvernance dédiée** : en 2022, Carrefour s'est doté d'une Direction de l'engagement positionnée au niveau du Comité Exécutif, chargée d'incarner l'ambition du Groupe dans les domaines RSE (environnement, climat, lutte anti-gaspillage alimentaire, etc.), de la Diversité et Inclusion (égalité hommes-femmes, Handicap, diversité d'origine, etc.), de la Fondation Carrefour et du Pôle Solidarité Groupe & France. Des organes de gouvernance de la RSE et de la transition alimentaire ont été désignés à tous les niveaux de l'entreprise (voir section 2.2.1.1). Des comités de pilotage internes de la transition alimentaire ont été mis en place au niveau du Groupe et des pays intégrés, et au sein des différents métiers selon les enjeux traités.

Focus : La Direction de l'engagement du groupe Carrefour

Le 1^{er} février 2022, le Groupe a annoncé la création d'une Direction de l'engagement chargée de la stratégie RSE et de traduire concrètement les engagements sociétaux du Groupe. Mme Carine Kraus, Directrice de l'engagement, est la déléguée générale de la Fondation Carrefour et est membre du Comité Exécutif du Groupe. La Direction de l'engagement coordonne et synchronise le déploiement de la stratégie RSE et transition alimentaire en collaboration étroite avec les différentes Directions du Groupe, les métiers, les pays et les parties prenantes externes.

La Direction de l'engagement comprend la Fondation Carrefour, le Pôle Solidarité Groupe & France, la Direction RSE, la Direction marque employeur et la Direction diversité et inclusion.

La Direction RSE du Groupe est garante de la mise en œuvre de la méthode RSE et contribue à la définition et au pilotage des objectifs sociétaux que Carrefour s'est fixés. Elle est chargée de proposer une vision de la contribution de Carrefour sur les Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU et elle rend compte de la performance du Groupe à ses parties prenantes en se basant sur les standards internationaux de référence. En complément de sa contribution à la stratégie du Groupe, la Direction RSE identifie, avec l'aide des experts de Carrefour, les tendances émergentes et accompagne les métiers dans la conception et dans la mise en œuvre de projets innovants et concrets. Elle collabore avec la Direction juridique, la Direction des risques et les Directions métiers (marchandises, RH) pour établir le Plan de vigilance du Groupe.

Pour mettre en œuvre ces missions, la Direction RSE du Groupe se compose d'une dizaine de personnes et collabore avec l'ensemble des métiers et Directions concernés, en particulier les Directions marchandises, qualité, *marketing*, communication, magasins et e-commerce. La RSE est organisée dans l'ensemble des pays du Groupe.

La Direction diversité et inclusion est chargée de coordonner la démarche au niveau du Groupe en collaboration avec l'ensemble des pays.

La marque Employeur a pour objectif d'accompagner les collaborateurs du Groupe à améliorer leurs compétences, selon leurs profils.

La Fondation Carrefour et le Pôle Solidarité Groupe & France sont chargés du soutien et de la coordination du mécénat dans les pays d'implantation du Groupe.

- **des actions mises en œuvre pour ses clients sur les produits et dans les magasins** : la mise en œuvre d'actions testées auprès des clients dans les magasins est un marqueur essentiel de la méthode. Ces actions incarnent les différents objectifs de long terme que s'est fixé le Groupe ;

Pour atteindre son ambition de devenir *leader* de la transition alimentaire, le Groupe agit à tous les niveaux pour participer à la transformation des marchés, engager directement ses fournisseurs et partenaires, mobiliser et impliquer les clients et proposer des solutions innovantes permettant de transformer les modes de production et de consommation. La **Figure 2** ci-après est un exemple de l'implication de tous les acteurs dans la réduction des emballages au sein du Groupe. Carrefour utilise différents leviers pour réussir ce mouvement ;

- **transformer positivement les standards de marché** : Carrefour agit pour faire évoluer les standards du marché au travers d'initiatives regroupant les entreprises du secteur de la distribution, des fournisseurs et des parties prenantes de la chaîne de valeur, des associations et les pouvoirs publics ;

- **mettre en œuvre des innovations exclusives à un niveau local ou international** qui servent de référence dans le secteur et permettent de modifier les standards de consommation. Les initiatives rencontrant un succès auprès des consommateurs sont reprises par le secteur et permettent d'entraîner une transformation sur le marché : « C'est qui le patron », « Apporte ton contenant », emballages consignés, paniers anti gaspi, suppression du plastique des fruits et légumes... Carrefour et ses partenaires travaillent à identifier des solutions innovantes et à soutenir leur mise en œuvre afin de proposer de nouvelles manières de produire et de consommer ;

- **mobiliser les fournisseurs et partenaires** : Carrefour est en relation directe avec des milliers de producteurs agricoles, fournisseurs industriels et prestataires variés :

- dans le cadre de ses relations commerciales, tout particulièrement avec ses fournisseurs de produits à marque Carrefour, le Groupe inclut des exigences concernant la RSE et la transition alimentaire. Carrefour a mis à jour en 2020 ses règles d'achat pour la transition alimentaire, comprenant notamment des critères et exigences pour le respect des ressources marines, la protection des forêts, l'éco-conception des emballages ou encore l'agro-écologie,

- Carrefour met en place des collaborations avec ses fournisseurs de produits à marque Carrefour et de marques nationales afin d'engager les transformations nécessaires à la mise en œuvre de la transition alimentaire pour tous. Carrefour propose des projets communs avec ses fournisseurs via des plateformes d'innovation et un accompagnement technique des filières. Enfin, le Groupe a lancé en 2019 le Pacte Transition Alimentaire qui regroupe des fournisseurs de marques nationales autour d'objectifs communs sur la biodiversité, la transparence, la santé et nutrition, le climat et les emballages,
- pour amplifier la mobilisation de ses fournisseurs, Carrefour a inauguré en 2021 la première édition des *European Food Transition Awards*, concours qui récompense les fournisseurs les plus vertueux en matière de RSE aux yeux des clients ; fort du succès de la première édition, Carrefour a lancé en 2022 les *International Food Transition Awards*, permettant aux fournisseurs du monde entier de présenter leurs innovations,
- l'annonce du plan stratégique « Carrefour 2026 » en 2022 a été l'occasion pour le Groupe de confirmer ses ambitions en matière de lutte contre le réchauffement climatique. Carrefour a invité ses grands fournisseurs (TOP 100) à se doter d'une trajectoire 1,5 °C d'ici 2026, et s'est engagé à les déréférencer s'ils ne respectent pas cette condition ;
- **sensibiliser et mobiliser les clients** : pour transformer les modes de consommation, Carrefour propose en magasin des produits et des solutions afin de promouvoir une consommation responsable. Carrefour a pour objectif d'identifier les attentes environnementales et sociétales émergentes des clients pour y répondre au mieux, mais également de sensibiliser aux enjeux du développement durable et de co-construire des solutions qui pourront être adoptées par le plus grand nombre. Carrefour a mis en place des outils de consultation et d'implication de ses clients pour définir ses stratégies (par exemple : les clubs des consommateurs engagés en Espagne et en France).

FIGURE 1 : FRISE CHRONOLOGIQUE DES ÉVÉNEMENTS MARQUEURS DE LEUR IMPACT POSITIF SUR LA PRISE EN COMPTE DE LA RSE EN INTERNE ET SUR LES MODES DE CONSOMMATION



FIGURE 2 : EXEMPLE DU PLAN D'ACTION SUR LES EMBALLAGES ET LE PLASTIQUE : COMMENT TRANSFORMER POSITIVEMENT L'UTILISATION QUOTIDIENNE DES CONSOMMATEURS ?



Enfin, Carrefour utilise des outils d'analyse et de dialogue permettant d'identifier les enjeux matériels, de définir ses politiques et plans d'action dans une logique d'amélioration continue. Le Groupe met en œuvre les actions suivantes détaillées par ailleurs dans le présent document :

- dialoguer avec les parties prenantes et avec les consommateurs sur des sujets sociétaux (section 1.1.7 Le dialogue avec nos parties prenantes) ;
- définir les politiques et accompagner leur déploiement par les métiers à travers les plans d'action et les objectifs (section 2.1) ;
- analyser les risques (sections 4.1.1 et 2.1.1.2) et la matérialité (section 1.1.7) ;
- évaluer la performance extra-financière (section 1.5.3).

2.1.1.2 Contenu de la cartographie des risques RSE du Groupe

2.1.1.2.1 Méthodologie d'analyse des risques du Groupe

Carrefour s'appuie sur les différentes procédures de gestion des risques existantes en interne pour identifier et évaluer les risques applicables au Groupe. Parmi ces risques figurent les risques d'atteinte aux droits humains, à la santé et à la sécurité, et à l'environnement en lien avec les activités du Groupe.

Dans un premier temps, le Groupe procède à une identification des principaux risques, qui intègrent des critères liés à la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Pour ce faire, la méthodologie intègre notamment :

- les normes et standards internationaux (GRI G4, ISO 26000, SASB) ;
- les attentes exprimées dans les questionnaires ESG auxquels le Groupe répond annuellement ;
- l'analyse de matérialité menée auprès de parties prenantes internes et externes, qui permet de confirmer les principaux risques sociétaux intégrés dans l'analyse.

Les risques généraux du Groupe sont identifiés et analysés avec l'ensemble des Directions concernées dans les pays, afin de préciser l'évaluation des risques mis en évidence dans chaque zone d'implantation. Le processus est décrit en détail en section 4.1 du présent Document d'Enregistrement Universel. Ces risques sont ensuite hiérarchisés en fonction de leur criticité nette.

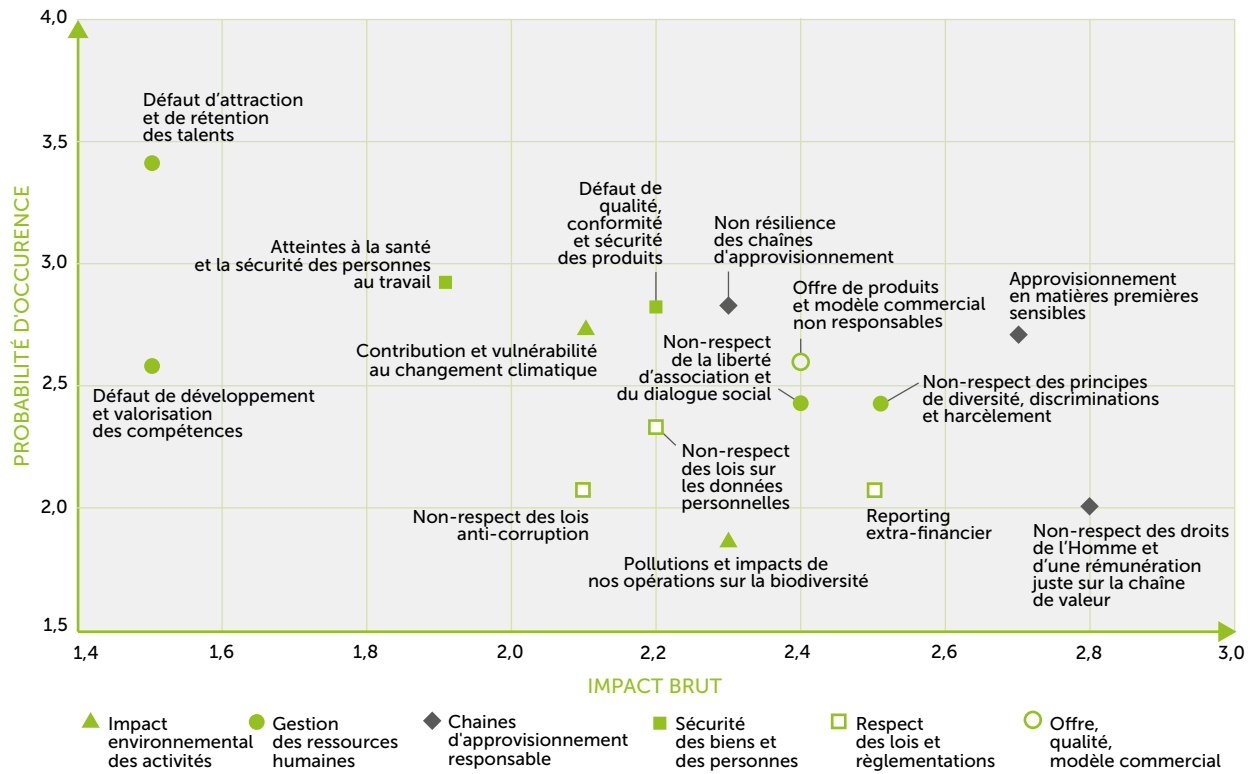
De cette analyse ressortent les principaux risques susceptibles d'affecter l'activité, la situation financière, la réputation, les résultats du Groupe et sa responsabilité sociétale. Cette analyse est mise à jour annuellement et les résultats sont présentés en Comité d'audit, en Comité Exécutif et en Conseil d'administration.

Parmi ces risques Groupe sont ensuite identifiés les risques RSE qui peuvent donner lieu plus spécifiquement à des atteintes aux droits humains, à la santé et à la sécurité, et à l'environnement. Cette sélection des principaux risques RSE prend en compte l'impact pour les parties prenantes (dont les clients, les fournisseurs, les ONG et la société civile). Le présent chapitre 2 détaille les politiques, les plans d'action et les indicateurs de performance concernant ces risques RSE. En cela, il contient les informations relatives à la Déclaration de performance extra-financière et au Plan de vigilance.

2.1.1.2.2 Cartographie des risques RSE du Groupe

Ainsi, les RSE issus de l'analyse des risques du Groupe sont traités spécifiquement dans le périmètre de la Déclaration de performance extra-financière (DPEF). Carrefour procède à une cotation de chacun de ces risques sociétaux. Ceux-ci sont évalués en prenant en compte les critères suivants :

- impact brut : cet indice prend en compte l'impact sur les parties prenantes (consommateurs, collaborateurs, fournisseurs, associations, etc.), l'impact financier et l'impact de réputation ; il est évalué sur une échelle de 1 à 4 ;
- probabilité brute : ce critère prend en compte la probabilité d'occurrence sans prise en compte de la capacité de maîtrise. La probabilité est évaluée sur une échelle de 1 à 4.



2.1.1.2.3 Définition des risques sociétaux du Groupe et politiques associées

Ce travail de cartographie permet d'identifier les catégories de risques DPEF. Leur déclinaison au sein du Groupe et leur définition sont détaillées dans le tableau ci-après. Ces catégories

de risques DPEF correspondent à des risques identifiés par la Direction de l'Audit interne et des risques Groupe. L'analyse de matérialité menée auprès de parties prenantes internes et externes a permis de confirmer l'importance de ces risques. La section 2.1 de ce présent chapitre présente les mesures permettant de traiter ces risques, dont on retrouve la correspondance dans la dernière colonne du tableau ci-après.

TABLEAU 1 : DÉFINITION DES RISQUES SOCIÉTAUX PRIORITAIRES TELS QUE TRAITÉS DANS LE CADRE DE LA DPEF

Risques DPEF	Risques Groupe	Description de la catégorie de risque DPEF	Politiques, plans d'action et performances (DPEF)
Approvisionnement en matières premières sensibles	Utilisation de matières premières mises en cause pour leurs impacts environnemental, social ou éthique	Carrefour pourrait être mis en cause pour l'utilisation de matières premières dont la chaîne de valeur est susceptible de générer des impacts en matière de déforestation, d'épuisement de ressources limitées ou de violation des Droits de l'Homme (travail non ou mal rémunéré, travail d'enfants, etc.)	Section 2.1.2.3 Section 2.1.5.2 Section 2.1.5.3
Atteintes à la santé et la sécurité des personnes au travail	Risques psychosociaux, accidents du travail ou maladies professionnelles	Une mauvaise prévention des risques psychosociaux pourrait entraîner une augmentation des accidents du travail en magasin et en entrepôt ou des maladies professionnelles chez les collaborateurs du Groupe.	Section 2.1.6.5
Contribution et vulnérabilité au changement climatique	Défaut de maîtrise des consommations d'énergie, des fluides réfrigérants et des émissions carbone associées	Carrefour pourrait connaître un défaut de maîtrise de ses consommations d'énergie et de fluides réfrigérants, en particulier avec l'entrée en vigueur des réglementations européennes F-gas et F-gas II qui vont progressivement interdire le remplacement puis l'utilisation des fluides frigorigènes les plus polluants (ex. : gaz Fréon) à l'horizon 2030.	Section 2.1.3.3
	Événements climatiques extrêmes	Les catastrophes naturelles (ex. : inondations, chutes de neige, canicules) sont susceptibles d'entraîner des interruptions de l'activité (fermetures de sites, pannes, sinistres) et de mettre en danger les clients de Carrefour, ses collaborateurs ou ses fournisseurs.	
Défaut d'attraction et de rétention des talents	Incapacité ou difficulté à attirer et retenir des collaborateurs clés	Le Groupe pourrait rencontrer des difficultés à attirer, à recruter et à retenir des talents sur ses postes clés. Ce risque est notamment susceptible de se matérialiser en raison de départs sur les postes critiques que sont les Directeurs et Senior Directeurs.	Section 2.1.6.3
Défaut de développement et valorisation des compétences	Défaut d'évaluation, de développement ou de valorisation des compétences	Une mauvaise mise en œuvre des politiques d'évaluation, de développement ou de valorisation des compétences par les <i>managers</i> et les ressources humaines est susceptible de conduire à une démotivation des collaborateurs, à une baisse de la productivité et à une augmentation du <i>turn-over</i> .	
Défaut de qualité, conformité et sécurité des produits	Défaut du dispositif de retrait et de rappel	Des dysfonctionnements du dispositif de rappel et de retrait de lots de produits alimentaires pourraient avoir des impacts sanitaires graves sur les clients.	Section 2.1.4.2
	Manquement grave aux normes de qualité et d'hygiène en magasin, en entrepôt ou chez un partenaire logistique	Des manquements graves aux normes de qualité et d'hygiène en magasin, en entrepôt, ou chez un partenaire logistique peuvent avoir des impacts sanitaires graves sur les clients.	
	Carence significative dans le contrôle qualité, la traçabilité et l'information produits communiquée aux clients	Des carences significatives dans le contrôle et la traçabilité des produits pourraient avoir des impacts sanitaires graves sur nos clients et ne pas répondre aux attentes des consommateurs sur l'origine des produits. Ces carences sont susceptibles d'avoir un impact sur le développement et les résultats de Carrefour.	

Risques DPEF	Risques Groupe	Description de la catégorie de risque DPEF	
Non-résilience des chaînes d'approvisionnement	Manifestations populaires, grèves ou crises agricoles	Des ruptures d'approvisionnement pourraient être entraînées par des crises agricoles ou sectorielles (ex. : crise du lait ou du beurre en France). Les chaînes d'approvisionnement peuvent être bouleversées par des événements populaires en lien avec des crises économiques et politiques. Des crises environnementales et sociales peuvent impacter les chaînes d'approvisionnement, impliquant une augmentation du prix des matières premières et une perte de rentabilité pour le Groupe.	Section 2.1.5.2 Section 2.1.5.3
Non-respect de la liberté d'association et du dialogue social	Mauvaise gestion ou dégradation du climat social au sein de Carrefour	Le manque de dialogue social pourrait conduire à une démotivation des collaborateurs. Ces mouvements sont susceptibles d'entraîner une perte de productivité et/ou de revenus.	Section 2.1.6.2
Non-respect des Droits de l'Homme et d'une rémunération juste sur la chaîne de valeur	Mise en cause de Carrefour ou de ses fournisseurs pour non-respect du droit du travail ou des Droits de l'Homme	Carrefour vise à respecter les Droits de l'Homme, et cela tout au long de sa chaîne de valeur. Des cas de travail forcé, d'exploitation des enfants ou de non-respect du salaire minimum de la part d'un fournisseur pourraient impacter fortement la réputation du Groupe.	Section 2.1.5.2 Section 2.1.5.3
Non-respect des lois anti-corruption	Non-respect des lois anti-corruption	La loi « Sapin 2 » sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique imposent aux entreprises françaises telles que Carrefour et ses filiales, de mettre en place un programme de conformité afin de prévenir et détecter tout fait de corruption ou de trafic d'influence, en France ou à l'étranger. Carrefour pourrait ne pas être en conformité avec l'ensemble des piliers et dispositions relatifs à cette loi.	Section 2.1.5.5
Non-respect des lois sur les données personnelles	Non-respect des lois sur la protection des données personnelles (ex. : RGPD, LGPD)	Carrefour gère un nombre important d'informations personnelles sur ses clients, collaborateurs et fournisseurs. Les règlements sur la protection des données personnelles et de la vie privée – par exemple, le Règlement Général sur la Protection des Données personnelles (RGPD) en application depuis le 25 mai 2018 dans l'Union européenne qui s'ajoute aux législations nationales existantes et à la « Loi Générale sur la Protection des Données » (LGPD) entrée en vigueur au Brésil en septembre 2020 – instaurent un nouveau cadre juridique avec un renforcement des droits des citoyens sur la protection de leurs données personnelles et de nouvelles obligations pour les entreprises. Carrefour doit s'assurer de sa bonne conformité à l'ensemble des prérequis imposés par ces règlements.	
Non-respect des principes de diversité, discriminations et harcèlement	Non-respect des principes de diversité et d'égalité ou manquements dans la lutte contre les discriminations et les harcèlements	Carrefour pourrait connaître des difficultés dans la mise en œuvre de ses politiques de non-discrimination notamment en matière de mixité, d'équilibre des rémunérations femmes-hommes, ou d'emploi de personnes en situation de handicap.	Section 2.1.6.4
Offre de produits et modèle commercial non responsables	Offre commerciale (hors assortiments) non-alignée avec les attentes environnementales et sociétales des clients (ex. : réduction des emballages, gaspillage alimentaire)	Carrefour pourrait être mis en cause pour des impacts liés au gaspillage alimentaire et à une mauvaise gestion des déchets. L'offre et la gestion de l'activité des magasins pourraient être en inadéquation avec les attentes sociétales émergentes des clients, telles que la vente de produits locaux et la promotion des circuits courts ou la réduction des emballages et du plastique dans les rayons.	Section 2.1.2.4 Section 2.1.3.4
Pollutions et impacts de nos opérations sur la biodiversité	Détérioration de la biodiversité liée aux actifs immobiliers (ex. : pollutions produits pétroliers, déforestation)	Les activités de Carrefour pourraient avoir un impact négatif sur la biodiversité, notamment par des actions de pollution. La destruction d'écosystèmes pourrait être causée par des constructions, des pollutions causées par l'activité de vente de carburant ou par un mauvais traitement des déchets.	Section 2.1.2.5
Reporting extra-financier	Pression croissante des exigences en matière de reporting extra-financier (ex. : taxonomie verte en Europe)	La mauvaise qualité des données remontées pourraient impacter l'évaluation et l'analyse de la performance extra-financière.	Section 2.1 Section 2.4

2.1.2 LA BIODIVERSITÉ

2.1.2.1 Synthèse des objectifs

Contexte Les filières alimentaires dépendent étroitement de la biodiversité et sa préservation est essentielle pour elles. Cependant, la biodiversité connaît un déclin global sans précédent ⁽¹⁾ qui est associé à cinq principales causes ⁽²⁾, auxquelles les filières alimentaires contribuent fortement :

- les changements d'usage des terres ;
- la pollution des eaux, des sols et de l'air et la détérioration de la qualité de l'eau qui en résulte ;
- l'exploitation directe de certains organismes ;
- le changement climatique ;
- la prolifération des espèces exotiques envahissantes.

Carrefour, en tant qu'acteur majeur de l'alimentation, a son rôle à jouer dans la préservation de celle-ci. Par ailleurs, les attentes des consommateurs évoluent constamment : ceux-ci demandent, à juste titre, plus d'informations, des produits de meilleure qualité et une plus grande transparence.

Carrefour s'est ainsi fixé l'objectif de proposer à ses clients une alimentation, des produits et des services respectueux de la biodiversité. Si des actions peuvent être menées au niveau des sites et des opérations de Carrefour, les solutions pour favoriser la biodiversité doivent également être développées collectivement tout au long des chaînes d'approvisionnement et de production avec l'ensemble des parties prenantes. Carrefour agit ainsi pour la préservation de la biodiversité à la fois au niveau de ses activités et opérations mais aussi en amont, en partenariat avec ses fournisseurs, et en aval avec ses clients.

(1) IPBES, 2019. 7^e rapport mondial de l'IPBES.

(2) WBCSD. Vision 2050.

Risques et opportunités

La préservation de la biodiversité est un vrai défi pour le Groupe. Elle représente une opportunité d'améliorer la qualité des produits Carrefour et de mieux répondre aux attentes des consommateurs. Néanmoins, son érosion menace la production de denrées alimentaires à long terme.

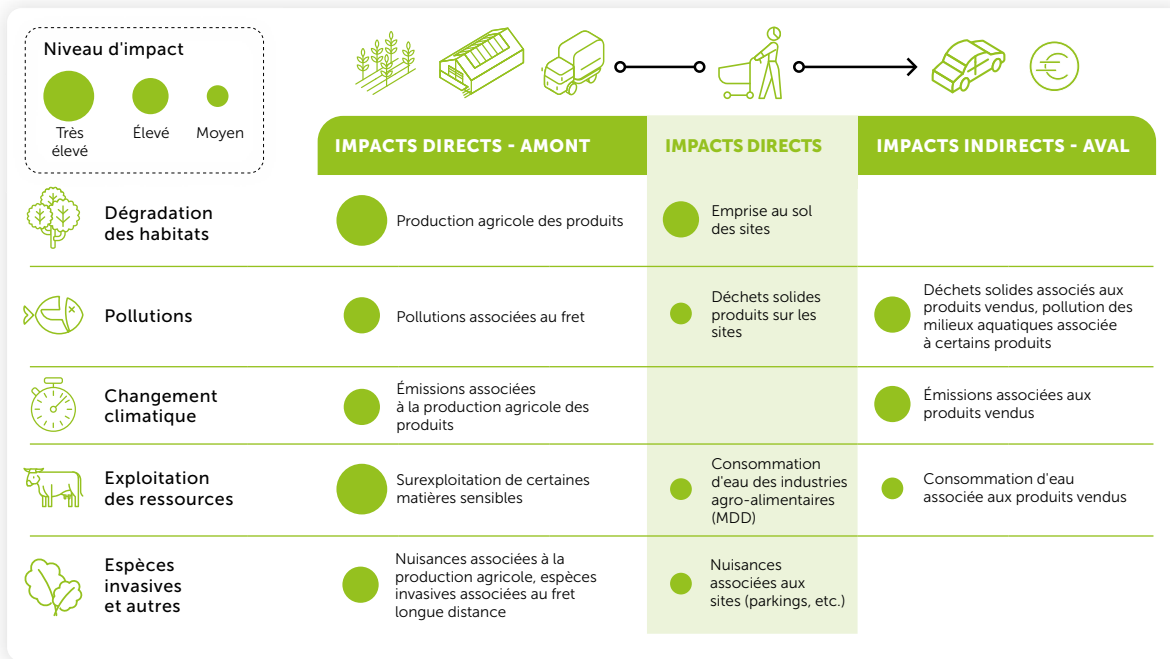
Dans le cadre de son engagement au programme *Sciences Based Target for Nature*, ayant pour objectif d'accompagner les entreprises dans la définition d'objectifs ambitieux et basés sur la science en matière de climat et de protection de la nature, le Groupe a procédé en 2022 à une cartographie de ses impacts et dépendances à la nature.

L'approche méthodologique générale est basée sur la méthodologie du *Science Based Target Network (SBTn)*, et complétée par un calcul d'empreinte biodiversité via l'outil

Corporate Biodiversity Footprint (CBF). La macro-analyse préliminaire a montré que les impacts de Carrefour sur la biodiversité étaient nombreux et divers : les activités du Groupe contribuent à chacun des cinq principaux facteurs de perte de biodiversité recensés par l'IPBES (*Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services*), et l'essentiel de ces impacts a lieu en amont ou en aval des opérations directes de Carrefour. Par conséquent, le diagnostic des impacts de Carrefour doit être mené à l'échelle de la chaîne de valeur et couvrir l'ensemble des facteurs de perte de biodiversité.

La figure ci-dessous présente la nature de nos dépendances et impacts sur la nature, tout au long de la chaîne de valeur et selon le niveau de risque associé :

Cartographie des impacts et dépendances des activités de Carrefour à la biodiversité



Les résultats de l'empreinte biodiversité du Groupe confirment que ce sont les activités de distribution, et en particulier de distribution de produits alimentaires, qui représentent l'essentiel de l'impact de Carrefour sur la biodiversité, (> 95 % de l'impact biodiversité). L'occupation et la transformation des écosystèmes par Carrefour est la pression qui contribue le plus à l'érosion de la biodiversité, suivie par la contribution à l'érosion de la ressource en eau et les pollutions locales. Les activités en France et au Brésil représentent deux tiers de l'empreinte biodiversité du Groupe.

Au sein des activités de distribution alimentaire, ce sont les produits d'origine animale, notamment le bœuf, qui impactent le plus la biodiversité. Les dix catégories de produits les plus impactant à l'échelle du Groupe sont les suivantes : bœuf, porc, huiles végétales, fromages, volailles, plats cuisinés, biscuits/confiseries, café, croquettes et œufs.

Carrefour a mis à jour son analyse de matérialité en 2021 (voir section 1.1.7). Trois enjeux liés à la biodiversité sont identifiés comme majeurs par les parties prenantes :

- développement de l'agriculture durable, notamment au travers de l'agriculture biologique et de l'agro-écologie (classement en première position) ;
- approvisionnement responsable en produits de la mer et de l'aquaculture (classement en deuxième position) ;
- lutte contre la déforestation liée à l'approvisionnement en matières premières sensibles (classement en huitième position).

Enfin, les attentes clients sont particulièrement élevées pour les deux enjeux suivants : « Éco-conception des produits, des emballages et économie circulaire » (classement en première position pour les clients) et « Proposer une expérience client et un parcours magasin/on line qui facilite les achats zéro gaspi, zéro plastique de produits bio, produits plus sains » (classement en deuxième position pour les clients).

Nos leviers d'actions

La mission de Carrefour est de proposer à ses clients des produits et des services qui répondent à leurs attentes. La stratégie de Carrefour s'appuie principalement sur quatre axes :

- **promouvoir et développer une agriculture durable** ; à travers le bio, l'agro-écologie et le développement de solutions de financement vers des pratiques plus respectueuses de la santé et de la nature ;
- **assurer le maintien de la biodiversité pour les matières sensibles** : Carrefour a pour ambition de limiter l'impact de ses produits sur la biodiversité, à travers trois principaux axes : la lutte contre la déforestation (huile de palme, bois & papier, bœuf brésilien, cacao, soja, etc.), la préservation des ressources halieutiques et le développement de filières textiles plus durables ;

- **développer l'éco-conception et l'économie circulaire** : le Groupe souhaite limiter l'impact de ses produits. Cela passe notamment par la réduction de la quantité d'emballages mis sur le marché, par l'amélioration de l'usage et de la fin de vie des produits, par la maîtrise de la quantité de déchets produits, etc. ;
- **limiter l'impact de ses sites sur la biodiversité** : Carrefour vise à limiter au maximum l'impact environnemental de ses sites. Chaque magasin, entrepôt ou plate-forme logistique est tenu de suivre et d'optimiser ses consommations d'eau et d'énergie, la gestion de ses déchets, de réduire le gaspillage alimentaire et de minimiser ses impacts sur les écosystèmes et la biodiversité environnante.

Coalitions et partenariats

Act For Nature
international

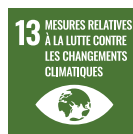
Science Based
Targets for Nature
engagement
program

Lab Capital Naturel
(WWF)

Forest positive
coalition
(Consumer Goods
Forum)

Entreprises
engagées
pour la nature

Contribution aux Objectifs de développement durable



Nos objectifs

THÉMATIQUE	OBJECTIF	ÉCHÉANCE
Promouvoir et développer une agriculture durable	15% des ventes de produits frais alimentaires relèvent de l'agriculture biologique ou de l'agro-écologie d'ici 2025	2025
	100% des Filières Qualité Carrefour sont engagées dans une démarche agro-écologique d'ici 2025	2025
	8 Mds€ de chiffre d'affaires en 2026 <i>via</i> des produits certifiés durables (soit + 40% vs 2022).	2026
	50 000 producteurs partenaires d'ici 2026 (+ 11 000 vs 2022) dont 7 000 en bio (+ 2 000 vs 2022).	2026
Assurer le maintien de la biodiversité pour les matières premières sensibles	100% des matières premières sensibles sont couvertes par un plan de réduction des risques en 2025 Pour les objectifs par matières premières, se référer à la section 2.1.2.3 Assurer le maintien de la biodiversité pour <i>l'approvisionnement responsables en matières premières</i>	2025
	100% de la viande bovine brésilienne est zéro déforestation pour les marques Carrefour d'ici 2026, et pour les autres marques d'ici 2030.	2026 2030
Limiter l'impact environnemental de nos sites	Valoriser 100% des déchets issus des magasins d'ici 2025	2025
	Réduire de 50% le gaspillage alimentaire issu des magasins d'ici 2025 (par rapport à 2016)	2025
	100% des nouvelles constructions de plus de 2 000 m ² sont certifiées BREEAM, et des expansions sont certifiées BREEAM (<i>Building Research Establishment Environmental Assessment Method</i>), 75 % des centres commerciaux existants sont certifiés BREEAM <i>In-Use</i>	-
	100% de certifications BREEAM <i>In-Use</i> sur les sites d'exploitation à horizon 2025	2025
Gestion de l'eau	Réduire les consommations d'eau par mètre carré de surface de vente	-
Développer l'éco-conception et l'économie circulaire des emballages (plastique)	100 % d'emballages de marque propre réutilisables, recyclables ou compostables en 2025	2025
	20 000 tonnes d'emballages économisés dont 15 000 tonnes d'emballages plastiques d'ici 2025 (en cumulé depuis 2017)	2025
	30 % d'intégration de plastique recyclé dans les emballages d'ici 2025	2025
	1 000 solutions d'emballages réutilisables disponibles en magasin	2025
	500 magasins équipés d'un système de réemploi d'emballages d'ici 2025	2025
	150 M € de ventes en vrac et consigne d'ici 2026 (soit 5x plus qu'en 2022)	2026
	50 nouvelles expériences "Vrac"	2025
Climat	Voir section 2.1.3	

2.1.2.2 Soutenir la transition vers une agriculture durable

Contexte et définition

Les consommateurs sont de plus en plus nombreux à changer leurs habitudes de consommation. Ils recherchent des produits plus respectueux de l'environnement et transformés au plus près de chez eux. Pour répondre à leurs attentes, les producteurs doivent ainsi adapter leurs modes de production en se tournant vers des techniques plus vertueuses et durables, telles que l'agro-écologie, l'agriculture biologique, ou encore l'agriculture de conservation des sols.

Avec plus de 80 % de son chiffre d'affaires issus de la vente de produits alimentaires, Carrefour s'engage à soutenir la transition vers une agriculture durable, à travers notamment sa marque Filière Qualité Carrefour et le développement du bio accessible au plus grand nombre. Cet engagement passe notamment par le développement de l'agro-écologie sur les produits du marché et produits frais pour les fournisseurs avec lesquels Carrefour entretient une relation directe, mais aussi par une limitation des matières premières à risque qui peuvent avoir un impact spécifique sur la biodiversité.

Politique et performance

Carrefour accompagne ses filières biologiques et ses Filières Qualité Carrefour afin de faciliter la mise en œuvre de pratiques agricoles pérennes, respectueuses de l'environnement. Le Groupe promeut la transition agricole durable à travers 3 axes : des conditions contractuelles plus justes avec les fournisseurs (comprenant des engagements à long terme de prix et de volume), le développement et la valorisation d'une offre de produits responsables et la mise en place de solutions de financement.

Le Groupe met l'accent sur le développement de son offre bio. Son objectif est que 15 % des ventes de produits frais alimentaires relèvent de l'agriculture biologique ou de l'agro-écologie d'ici 2025. En France, les objectifs concernant les producteurs partenaires en agriculture biologique et en conversion ont été atteints en 2022 avec 3 637 agriculteurs français partenaires en agriculture biologique. Depuis 2018, Carrefour a accompagné 90 producteurs en Fruits & Légumes et 35 sur le secteur viticole à la conversion. A fin 2022, 12 producteurs sont encore en cours de conversion.

Indicateur clé de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Cible 2022
Chiffre d'affaires issu des ventes de produits bio ⁽¹⁾	2,6 Mds€	2,7 Mds€	(2,2) %	4,8 Mds€

(1) Ventes des rayons alimentaires, droguerie, parfumerie et hygiène.

Indicateurs	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Nombre de références de produits Bio à marque Carrefour ⁽²⁾	1 247	1 200	3,9 %
Nombre de producteurs partenaires en agriculture biologique (accompagnés par le biais d'une contractualisation en filière)	3 637	3 538	2,8 %

(2) Périmètre France.

Les Filières Qualité Carrefour sont le laboratoire de l'agro-écologie du Groupe : Carrefour a pour ambition que 100 % des filières soient engagées dans une démarche agro

écologique d'ici 2025 (« nourri sans OGM », « nourri sans traitement antibiotique », « cultivé sans traitement chimique », etc.).

Indicateur clé de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Cible 2025
Taux de pénétration des Filières Qualité Carrefour au sein des produits frais (en %)	6,9 %	7,2 %	(0,3) pt	10 %
Taux de pénétration des filières engagées dans une démarche agro-écologique au sein des Filières Qualité Carrefour (au sein des produits frais) ⁽³⁾	6,5 %	Nouveau	-	100 %

(3) Démarche mesurée en France en 2022, sera étendu à tous les pays en 2023.

Commentaire performances 2022. Carrefour mesure pour la première année la part des Filières Qualité Carrefour engagées

dans une démarche agro-écologique en France. Cette mesure sera étendue à l'ensemble des pays en 2023.

Indicateurs	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Nombre de produits Filières Qualité Carrefour	844	617	+ 36,8 %
Nombre de producteurs partenaires des Filières Qualité Carrefour	22 176	24 980	(11,2) %
Ventes TTC de produits Filières Qualité Carrefour (en milliards d'euros)	1,13	1,13	+ 0,5 %

Commentaire performances 2022. Depuis 2020, Carrefour réalise un travail de rationalisation des filières animales en France (bovins, porcs) impliquant le renforcement des exigences du cahier des charges, notamment concernant les critères agro-écologiques, et la réduction du nombre de partenaires. En France, nous observons également une baisse conjoncturelle du nombre d'exploitations agricoles qui impacte le nombre de producteurs partenaires à la baisse.

Plus largement, Carrefour met en place des politiques d'approvisionnement responsable concernant les matières premières à risque d'un point de vue social et environnemental (voir section 2.1.5). Le bien-être animal est également un axe stratégique de développement de l'agriculture durable (voir 2.1.5.6 Garantir des élevages éthiques).

Plans d'action

1. Développer l'offre bio et garantir son accessibilité pour tous

Carrefour investit massivement dans le bio afin d'atteindre son ambition. Pour cela, le Groupe s'appuie sur trois leviers : rendre l'offre bio accessible à tous en développant les filières de production *via* l'accompagnement des producteurs ; développer des gammes bio cohérentes avec les attentes des consommateurs (offre de bio en vrac, offre de produits sans plastique, produits locaux, etc.) ; développer l'accessibilité des produits bio en magasin et en ligne.

Le Groupe propose à ses fournisseurs de l'agriculture biologique des contrats de 3 à 5 ans, qui engagent sur les volumes et les prix d'achat et prennent en compte les contraintes de production. Carrefour accompagne également les producteurs en cours de conversion au bio par une contractualisation à long terme, de 3 à 5 ans, qui sécurise leurs investissements *via* des tarifications intermédiaires entre le conventionnel et le bio et compensent l'impact de la baisse de productivité sur leurs revenus. Ces contrats sont notamment proposés en France et en Roumanie. Depuis 2021, Carrefour a accompagné près de 200 nouveaux agriculteurs en conversion à l'agriculture biologique. À fin 2022, Le Groupe comptait 3 637 producteurs bio partenaires et 1 247 références de produits à marque Carrefour Bio (Carrefour Bio, Nextar of Bio, Baby Bio) sont vendues en France.

En magasin, l'objectif de Carrefour est d'offrir un assortiment bio qui correspond à la demande des consommateurs. En produits à marque Carrefour ou en marque nationale, Carrefour continue à adapter son offre avec plus de produits végans ou crus par exemple. Carrefour supprime les emballages plastiques en priorité sur les produits BIO et 80 % des emballages de la marque Carrefour Bio sont déjà recyclables, réutilisables ou compostables. Depuis 2018, Carrefour développe ses gammes de fruits et légumes bio d'origine nationale et en vrac.

Carrefour s'appuie sur tous ses formats pour atteindre son ambition, à travers le développement de ses magasins spécialisés (Carrefour Bio, So.bio, Biomonde), la mise en avant des produits bio dans les magasins généralistes (Bio Expérience en hypermarchés, *shop in shop* en supermarché, corners bio en proximité) et la création d'un modèle bio omnicanal de référence (Carrefour.fr, Greenweez, Planeta Huerto, etc.). À fin 2022, le Groupe compte 170 magasins bio spécialisés en France.

2. Promouvoir l'agro-écologie au travers des Filières Qualité Carrefour (FQC)

Carrefour dispose d'un outil unique pour développer l'agro-écologie : les Filières Qualité Carrefour (FQC). Chaque Filière Qualité Carrefour est un partenariat entre le Groupe et des producteurs partenaires. En collaboration avec ces producteurs,

Carrefour a établi une charte rigoureuse, propre à chaque filière de production. Depuis 2014, Carrefour accompagne ses producteurs et soutient la recherche et l'innovation vers l'agro-écologie. Une agriculture qui utilise les services rendus par la nature pour préserver les systèmes naturels, tout en réduisant l'utilisation des pesticides de synthèse et en maintenant un haut niveau de production. Ainsi, depuis 2020, les cahiers des charges Fruits et Légumes Filières Qualité Carrefour sont reconnus comme équivalents à la certification environnementale de niveau 2 du Ministère de l'Agriculture en France.

Carrefour s'engage à travers ses Filières Qualité dans des partenariats pluri-annuels visant à garantir davantage de visibilité et de perspectives aux producteurs. Carrefour donne ainsi des garanties de volumes sur plusieurs années, une plus juste rémunération, grâce à un prix d'achat fixé conjointement, tenant compte de trois éléments clés : les coûts de production, les prix des produits agricoles sur le marché et leur évolution, et des spécificités techniques liées à la qualité supérieure des Produits répondant au cahier des charges « Produits Filière Qualité Carrefour ». Les premiers contrats ont été signés courant mars 2021 avec six Filières Qualité Carrefour. L'ensemble des FQC françaises sont sous contrat à fin 2022, soit 11 713 producteurs.

Carrefour accompagne également ses fournisseurs Filières Qualité Carrefour à travers le développement de cultures pilotes et la mise en place de plans de progrès destinés à étendre l'agro-écologie au sein de différentes filières. Carrefour accompagne alors les fournisseurs au travers d'un appui technique et de conditions contractuelles adaptées. Cette démarche est ensuite valorisée sur le produit grâce à une allégation agro-écologique ⁽¹⁾. En 2022, 6,5% des Filières Qualité Carrefour françaises de produits frais sont engagées dans une démarche agro-écologique, cette mesure sera étendue en 2023 à tous les pays du Groupe.

La traçabilité alimentaire des produits du champ à l'assiette est au cœur de la démarche « Filières Qualité Carrefour ». Pour garantir les meilleures pratiques, Carrefour utilise :

- des cahiers des charges exigeants et contrôlés : avec vérification d'un organisme d'inspection indépendant qui contrôle le respect du cahier des charges de chaque filière ;
- la technologie *blockchain*, qui fournit des informations sur le produit et son parcours, depuis son lieu d'élevage ou de culture jusqu'au rayon.

Il existe aujourd'hui 844 produits issus des FQC dans le monde qui réunissent 22 176 producteurs et proposent des produits frais, cœur de marché, répondant à des exigences strictes en termes de traçabilité, de qualité et de saveur. En 2022, les ventes de FQC dépassent 1 milliard d'euros, et représentent 7,2 % des ventes de produits frais du Groupe.

(1) NB : pour qu'une Filière soit considérée comme agro-écologique, le fournisseur doit appliquer au moins 1 critère aligné avec les dimensions de l'agro-écologie (limitation de l'usage d'antibiotiques, de pesticides, utilisation d'une alimentation locale, etc.). De même, les produits d'une filière sont considérés comme agro-écologique si au moins un des producteurs de la filière est engagé dans une démarche agro-écologique.

3. Accompagner ses fournisseurs

Carrefour contribue à l'essor des économies locales, dynamise les écosystèmes et territoires dans lesquels les activités du Groupe s'insèrent. Chaque magasin dispose de l'autonomie nécessaire pour adapter ses assortiments et sa gamme de services aux besoins locaux pour construire une relation de proximité avec ses clients. Carrefour a donc développé l'objectif de compter 50 000 producteurs partenaires d'ici 2026 en agriculture biologique, Filières Qualité Carrefour, producteurs régionaux et locaux.

Carrefour renforce constamment ses partenariats avec les entreprises locales dans tous les pays. Le Groupe privilégie notamment le développement des petites et moyennes entreprises au travers de la mise en place de plans PME. Les plans PME visent à renforcer la coopération de Carrefour avec les PME de tous secteurs, alimentaires et non-alimentaires. Finifac, société financière du groupe Carrefour, a notamment développé des solutions de crédit pour les PME et le monde agricole.

Pour développer le commerce avec les PME, chaque pays a mis en place des échanges privilégiés et contrats spécifiques. En France, pour faciliter ces partenariats, le Groupe a lancé un modèle de contrat ultra-local simplifié de deux pages et utilisable par tous les magasins. Les contrats avec ces partenaires garantissent entre autres un prix juste. Les producteurs partenaires bénéficient d'une relation privilégiée avec Carrefour, encadrée par un contrat pluriannuel spécifique avec des engagements sur le prix et les volumes, des conditions de référencement simplifiées sous 48 h et des paiements accélérés sous 7 jours. En 2022 en France le Groupe a réaffirmé son engagement avec la signature de plus de 4 038 contrats avec des PME locales ou régionales (ce qui représente 3 264 fournisseurs). Carrefour a également procédé à une pérennisation des accords pluriannuels, représentant, en 2022, 50 % des accords régionaux en France. Cet engagement sur 3 ans permet à tout type de fournisseurs d'obtenir une sécurité supplémentaire.

Carrefour propose aussi un soutien financier aux différents projets bio et/ou agroécologiques. En 2019, la plate-forme de financement participatif *JeParticipe.carrefour.com* a été lancée en partenariat avec MiiMOSA, pour financer des projets agricoles de la transition alimentaire. Plus de 230 projets ont été financés via cette plate-forme à fin 2022. 30 projets ont été référencés et une vingtaine d'animations ont eu lieu dans les magasins Carrefour pour les semaines du Kilomètre Zéro (juin et octobre 2022). Au total, ce sont 6,5 millions d'euros qui ont été collectés grâce à ce mode de financement. En complément de

ce dispositif, Carrefour a investi en 2021, Carrefour a investi 5 millions d'euros dans la plate-forme de financement participatif MiiMOSA, pour soutenir la transition alimentaire. Un an plus tard, 29 projets ont été financés grâce à cette plate-forme et 52 % de ces projets sont portés par des fournisseurs du Groupe. À travers cette plate-forme, Carrefour est devenu le premier investisseur privé de ce fonds en participant à hauteur de 10 % à tous les projets financés.

La Fondation Carrefour soutient, quant à elle, des acteurs associatifs qui favorisent les pratiques agricoles telles que l'agroécologie, la conversion au bio, ou l'agriculture urbaine. En 2022, 24 projets liés à l'agriculture durable et solidaire ont été financés par la Fondation pour un montant total de 2 125 140 euros (41% du budget total). En Belgique, par exemple, la Fondation Carrefour accompagne le plaidoyer et la formation des acteurs de l'agriculture belge en faveur d'une agriculture régénérative auprès des trois associations (*Farming for Climate*, *Renegacterre* et *Farm for Good*). Au Brésil, IDH accompagne des producteurs de veau respectueux des ressources forestières. La Fondation Carrefour contribue à la composition d'une rémunération juste et régulière des producteurs.

Collaborations et partenariats

- *Farm for Good*, *Farming for Climate* et *Regenacterre*
- Le Cirad (Centre de recherche agronomique pour le développement)
- MiiMOSA
- *Open Agri Food*

+ Pour en savoir plus

- *Carrefour.com* : [Garantir des élevages éthiques/RSE](#) – voir rubrique Éthique des affaires et chaînes d'approvisionnement
- *Carrefour.com* : [Agir pour la lutte contre la déforestation/RSE](#) – voir rubrique Biodiversité
- *Carrefour.com* : [Protéger la biodiversité/RSE](#) – voir rubrique Biodiversité



2.1.2.3 Assurer le maintien de la biodiversité pour l’approvisionnement en matières premières sensibles

Contexte et définition

La production de certaines matières premières peut avoir des conséquences importantes pour la biodiversité (déforestation, pollution des milieux, risques sur les espèces, etc.), et la mondialisation des chaînes d’approvisionnement rend difficile leur contrôle et leur traçabilité. Pour autant, tous les acteurs de ces chaînes d’approvisionnement peuvent agir pour améliorer les pratiques associées à ces productions. La société civile, de plus en plus sensible et informée sur ces enjeux, le leur demande. Les consommateurs réclament en effet davantage d’informations, des produits de meilleure qualité et une plus grande transparence.

Carrefour entend jouer un rôle actif dans ce domaine.

Certaines matières premières ont ainsi été qualifiées de « sensibles » par l’entreprise et font l’objet d’une attention particulière : soja, huile de palme, coton, produits halieutiques, etc. L’objectif pour Carrefour est ainsi de limiter l’impact des produits vendus en magasin sur la biodiversité, en participant activement à l’amélioration des pratiques agricoles, des méthodes de pêche et d’exploitation des terres et des processus de fabrication. Pour ce faire, Carrefour travaille en étroite collaboration avec ses parties prenantes, tels que des ONG et des organismes de certification, et met en place des dispositifs permettant une meilleure traçabilité pour certains produits.

Politique et performance

Cette partie présente, pour chaque matière première sensible, les nouveaux objectifs définis et leur niveau d’avancement. En 2022, le Groupe a renouvelé et accéléré son engagement

notamment sur ses approvisionnements en matières premières responsables.

Indicateur clé de performance ⁽¹⁾	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Cible
Matières premières sensibles – Pourcentage de déploiement des plans d’action pour les matières premières sensibles	61 %	55 %	+ 6 pts	100 % d’ici 2025

(1) Cet indicateur composite prend en compte les matières premières prioritaires pour le Groupe en matière de déforestation (l’huile de palme, le bœuf brésilien, le soja, le cacao et la traçabilité des *traders*), de protection des ressources halieutiques, et des matières premières textile sensibles (coton, cachemire, laine et fibres issues de bois).

Lutte contre la déforestation

Dans le cadre de sa politique « Zéro Déforestation », le Groupe s’est fixé comme objectifs que :

- huile de palme** : 100 % de l’huile de palme et de palmiste utilisée dans les produits à marque Carrefour est certifiée RSPO Ségrégué, d’ici 2022 ;
- soja** : 100 % des Filières Qualité Carrefour et produits à marque de Carrefour clés utilisent du soja non issu de la déforestation pour l’alimentation animale, d’ici 2025 ;
- bois papier** : 100 % des emballages papier et carton des produits contrôlés sont conformes à la politique forêts durables d’ici 2025 ;
- bœuf brésilien** : 100 % des fournisseurs ⁽¹⁾ brésiliens de viande bovine géo-monitorés et conformes à la politique forêt ou engagés dans des politiques ambitieuses de lutte contre la déforestation d’ici 2025 (ce dispositif vise à s’assurer que toutes les fermes qui approvisionnent directement les abattoirs fournisseurs soient

géomonitorées). Périmètre : fournisseurs de viande fraîche, surgelée, transformée, distributeurs et entrepôts.

Au Brésil, la viande bovine de marque Carrefour sera zéro déforestation d’ici 2026, en sortant des zones à risque et en déréférençant toute ferme située dans ces zones. Cet engagement s’appliquera de la même manière aux autres marques vendues dans les magasins Carrefour d’ici 2030.

- cacao** : 100 % des tablettes aux marques de Carrefour sont conformes à notre Charte cacao durable d’ici 2023 (en France, Belgique, Espagne et Italie) ;
- traçabilité et évaluation des traders** : 100 % des *traders* clés (acteurs amont négociant les matières premières agricoles) évalués et en progrès pour être conformes à la politique forêt (huile de palme, soja, bois et papier, bœuf brésilien, cacao) d’ici 2025 ;
- textile** : 100 % des fibres issues de bois (type viscose, lyocell, modal) produites sans déforestation dans nos produits TEX, d’ici 2023.

(1) De rang 2.

Indicateur – Huile de palme ⁽²⁾	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Cible
Part d'huile de palme utilisée dans les produits de marque Carrefour certifiée durable et entièrement tracée (RSPO ségrégué)	83,4 %	82,1 %	+ 1,3 pt	100 % fin 2022
Part d'huile de palme utilisée dans les produits de marque Carrefour certifiée RSPO ou équivalent	99,9 %	99,9 %	0 pt	-

(2) Calcul réalisé à partir du poids de matière première contenu dans les produits. Périmètre : 94 % du CA TTC consolidé 2022. BU non comparables (IT excl. en 2022).

Commentaire performances 2022. Depuis 2021, des efforts conséquents ont été réalisés pour assurer la certification RSPO ségrégué ou *mass balance* de la quasi-totalité (99,9 %) de l'huile de palme contenue dans les produits de marque Carrefour.

Les efforts effectués pour certifier et tracer entièrement l'huile de palme ont été ralentis en 2022 par le contexte de crise en Europe.

Indicateur – Bois et papier	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Cible
Vente des produits aux marques de Carrefour, dans les 10 familles prioritaires, issus de forêts durables (<i>en millions d'euros</i>)	292	574	(49,4) %	
Part des ventes des produits aux marques de Carrefour, dans les 10 familles prioritaires, issus de forêts durables (<i>en %</i>)	90,7 %	80,2 %	+ 10,5 pt	100 %

Commentaire performances 2022. Le Groupe poursuit le déploiement de sa politique de forêt durable sur ses dix familles de produits prioritaires contenant du bois et papier (ex : papier toilette, mobilier en bois) dans l'ensemble des pays

du Groupe. Par ailleurs, Carrefour travaille à développer une méthodologie de reporting de la part des emballages cartons conformes.

Indicateur – Bœuf brésilien ⁽⁵⁾	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Cible
% de fournisseurs ⁽¹⁾ de bœuf brésilien géo-monitorés et conformes à notre politique forêt ou engagés dans une politique ambitieuse de lutte contre la déforestation	89,7 %	86,9 %	+ 2,8 pts	100 % d'ici 2025
Part de viande bovine brésilienne de marque Carrefour zéro déforestation (provenance hors zones à risque)	Nouveau			100% en 2026

(5) Périmètre : Brésil Carrefour et Atacadão. Fournisseurs de viande fraîche, surgelée, transformée, distributeurs et entrepôts.

Commentaire performances 2022. En 2021, Carrefour a étendu le géo-monitoring de ses approvisionnements de bœuf brésilien pour Atacadão au Brésil. En 2022, Carrefour Brésil et Atacadão pilotent ainsi par géo-référencement plus

de 33 000 fermes. Cette progression est alignée avec l'objectif de 100 % des fournisseurs de bœuf brésilien géo-monitorés et conformes à notre politique forêt ou engagés dans une politique ambitieuse de lutte contre la déforestation d'ici 2025.

Indicateur – Soja ⁽⁶⁾	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Cible
% des Filières Qualité Carrefour et autres produits clés à marque Carrefour utilisant du soja zéro déforestation pour l'alimentation animale	19,7 %	2,9 %	+ 16,8 pts	100 % d'ici 2025

(6) Produits Filières Qualité Carrefour et produits clés à marque Carrefour (hors premier prix et *no name*) : produits bruts surgelés et frais (hors charcuterie) suivants : poulet, dinde, porc, bœuf, veau, agneau, saumon, œufs, lait, viandes hachées. Périmètre : BU non comparables (IT excl., BR C excl. et AR excl.) 83 % du CA TTC consolidé 2022 vs 54 % en 2021.

Commentaire performances 2022. En 2021, Carrefour a défini des critères d'approvisionnement pour un soja zéro déforestation et a publié pour la première fois la part de ses produits clés utilisant du soja zéro déforestation pour la France. En 2022, Carrefour a déployé cette mesure dans

d'autres pays et publie cette année ses résultats pour la France, l'Espagne, la Belgique, la Pologne et la Roumanie. Dans une démarche d'amélioration, Carrefour a pour objectif de continuer d'étendre son périmètre et d'inclure les pays restants en 2023.

(1) De rang 2.



Indicateur – Cacao ⁽⁷⁾	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Cible
% de tablettes à marque Carrefour conformes à notre Charte cacao durable	31,4 %	30,8 %	+ 0,6 pt	100 % d'ici fin 2023

(7) Périmètre : BE, ES, FR & IT. BU comparables. 100 % du CA TTC consolidé 2022.

Commentaire performances 2022. Suite à l'établissement d'une Charte cacao durable pour ses tablettes de chocolat, le Groupe reporte pour la première fois en 2021, la part de la pâte de cacao conforme à cette charte pour les tablettes

vendues en Belgique, Espagne, France et Italie. En 2022, la progression de la part de pâte de cacao durable est faible par rapport à l'objectif et fera l'objet d'un plan d'action en 2023.

Indicateur – Traçabilité et évaluation des traders ⁽⁸⁾	Valeur 2022	Valeur 2021	Cible 2025
Traçabilité et évaluation des traders : 100 % des traders clefs évalués d'ici 2025	100 %	100 %	100 %
Traçabilité et évaluation des traders : 100 % des traders clefs en progrès pour être conforme à notre politique d'ici 2025	Évaluation sur la base de l'année 2022	100 %	

(8) Traders : acteurs amont négociant les matières premières agricoles.

Commentaire performances 2022. Un travail de traçabilité est engagé pour identifier les acteurs amont négociant les matières premières à risque présentes dans les approvisionnements du Groupe. En collaboration avec le Consumer Goods Forum, Carrefour a défini une méthodologie d'évaluation de la politique de lutte contre la déforestation des traders présents dans ses chaînes d'approvisionnement. En 2022, 36 traders ont été évalués. Les critères d'évaluation sont en cours de fiabilisation avec pour objectif d'arriver à mesurer les progrès réalisés par les traders

dès 2023.

Protéger les ressources halieutiques

Objectifs à fin 2025 :

Carrefour a pour se fixe pour objectif d'atteindre 50 % des poissons commercialisés issus de la pêche durable d'ici 2025 pour l'ensemble de ses rayons (marques nationale et distributeurs).

Indicateur clé de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Cible
% des ventes de produits de la pêche et de l'aquaculture, produits contrôlés et de marques nationales, issues d'une démarche responsable ⁽¹⁾	34,5 %	35,1 %	(0,6) pt	50 % d'ici 2025
% des ventes de produits contrôlés de la pêche et de l'aquaculture issues d'une démarche responsable ⁽²⁾	49,5 %	52,8 %	(3,3) pts	

(1) Périmètre : 95 % du CA TTC consolidé 2022. BU non comparables (BR C excl. en 2022). Les ventes de pêche durable comprennent les produits certifiés Bio, MSC, ASC, les produits Filières Qualité Carrefour et autres démarches responsables. Ce ratio comprend : les ventes de produits contrôlés pour tous les rayons de produits issus de la pêche ou de l'aquaculture et les ventes de produits de marques nationales pour tous les rayons de produits issus de la pêche ou de l'aquaculture (périmètre élargi en 2021).

(2) Périmètre : 95 % du CA TTC consolidé 2022. BU non comparables (BR C excl. en 2022).

Commentaire performances 2022. Depuis 2021, Carrefour a étendu son ambition et a étendu la mesure de la part de pêche responsable pour les produits de marques nationales et pour l'ensemble des rayons. Des efforts ont ainsi été déployés afin d'améliorer l'exhaustivité du périmètre. Des efforts complémentaires sont attendus en 2023 pour augmenter la part des ventes de produits de la pêche et de l'aquaculture issues d'une démarche responsable, afin de s'aligner avec

l'objectif de 50 % d'ici 2025.

Développer des filières textiles plus responsables

En 2021, le Groupe s'engage à s'approvisionner à 100 % en matières premières textiles naturelles (coton, fibres de bois, cachemire et laine) conformes à sa politique TEX responsable, d'ici 2025.

Indicateur clé de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Cible
% des matières premières textiles naturelles conformes à notre politique TEX responsable	46,4 %	41,6 %	+ 4,8 pts	100 % en 2025
% des produits TEX en coton biologiques	21 %	18 %	+ 3 pts	50 % en 2025
% des fibres issues de bois produites sans déforestation dans nos produits TEX	71 %	40 %	+ 31 pts	100 % en 2023
% de la laine dans nos produits TEX garantissant le bien-être animal des moutons et assurant la protection des sols et écosystèmes	25 %	Nouveau	-	100 % en 2025
% de cachemire garantissant le bien-être animal des chèvres et provenant de sols prévenant la désertification dans nos produits TEX	100 %	100 %	-	100 % en 2021

Commentaire performances 2022. En 2021, Carrefour a pour la première fois rendu compte de la part de textile responsable pour les matières premières suivantes : coton, fibres issues de bois et cachemire. En 2022, Carrefour a étendu cette mesure

à une matière première complémentaire, la laine. La part de ces différentes matières premières textiles naturelles conformes à notre politique TEX responsable est en progression.

Plans d'action

Carrefour a établi des règles de conformité sociale et environnementale pour ses achats de produits marchands et non marchands. Ces règles s'appliquent pour l'ensemble des produits contrôlés achetés dans tous les pays du Groupe, elles peuvent également s'appliquer aux produits de marques nationales selon les cas. Le Groupe a identifié une liste de matières premières sensibles qui feront l'objet de plans d'action d'ici 2025. Les matières premières intégrées dans l'indice RSE et faisant l'objet d'un plan d'action spécifique sont les suivantes : huile de palme, poissons et fruits de mer, bœuf brésilien, soja, cacao, coton, laine, cachemire et fibres issues de bois.

Au sein du Groupe, les règles d'achat spécifiques aux matières premières sont rédigées en concertation avec les parties prenantes (experts, ONG, clients, fournisseurs, pouvoirs publics, etc.). Des objectifs et plans d'action complets sont définis, déployés et suivis par une équipe de gestion de projet dédiée. Les règles d'achat pour la transition alimentaire, incluant les objectifs et les critères d'achats relatifs aux matières premières à risque ont été mises à jour en 2021. Elles ont été diffusées à l'ensemble des pays et des formations ont été dispensées aux Directions marchandises et qualité. Les actions mises en place sur les produits sont ensuite valorisées auprès des consommateurs.

1. Lutte contre la déforestation

Afin de renforcer l'ambition du Groupe sur la Forêt et d'engager des changements systémiques avec l'ensemble des acteurs du marché, Alexandre Bompard a pris en 2020 la co-direction de la Coalition Forêt du *Consumer Goods Forum*, regroupant 20 entreprises mobilisées pour lutter contre la déforestation dans leurs chaînes d'approvisionnements à travers des actions concrètes comme l'évaluation conjointe des politiques des *traders* et de leur niveau de mise en œuvre. Sur la base de ces évaluations, la coalition demande aux *traders* d'appliquer des mesures de lutte contre la déforestation sur l'ensemble de leurs approvisionnements. Individuellement, ces évaluations pourront servir de base à un dialogue dédié et à des mesures commerciales individuelles. Cette démarche est actuellement mise en œuvre sur le soja et l'huile de palme. Carrefour travaille actuellement au déploiement d'une démarche analogue sur le bœuf.

Dans le cadre de son plan stratégique Carrefour 2026, le Groupe a réhaussé ses ambitions en matière de lutte contre la déforestation. Le Groupe a annoncé que l'ensemble du boeuf produit au Brésil de marque Carrefour serait garanti sans déforestation d'ici 2026, en sortant des zones à risques et en déréférençant toute exploitation située dans ces zones. Cet engagement a vocation à s'élargir aux marques vendues par le Groupe d'ici 2030.

SUIVI DE L'AVANCEMENT DU DÉPLOIEMENT

Matière	Enjeux prioritaires	Solution déployée/identifiée
Huile de palme	Impact sur la biodiversité et l'utilisation des sols. Développement social. Conditions de travail.	Une politique et des règles d'achat partagées au niveau du Groupe sont définies pour les produits contenant de l'huile de palme : les approvisionnements en huile de palme utilisent la certification RSPO. Mobilisation collective des <i>traders</i> dans le cadre du CGF et répercussion sur les décisions d'achat.
Bœuf brésilien	Impact sur la biodiversité et l'utilisation des sols. Contribution au réchauffement climatique.	Plate-forme de géo-référencement permettant de cartographier l'implantation des fournisseurs de bœuf, incluant les fournisseurs directs (abattoirs) et les fermes qui les approvisionnent directement. Projet pilote sur le <i>monitoring</i> des fournisseurs indirects. Mobilisation collective des <i>traders</i> dans le cadre du CGF et répercussion sur les décisions d'achat. Investissement dans des projets terrain type <i>landscape approach</i> pour assurer une traçabilité totale depuis la production de veaux jusqu'aux magasins. Mobilisation et sensibilisation du secteur de la distribution brésilienne pour l'utilisation du protocole harmonisé <i>boi na linha</i> (https://www.boinalinha.org/) de contrôle des approvisionnements en bœuf au niveau national. Création d'un Comité forêt au Brésil composé d'experts pour le guider dans ses actions de lutte contre la déforestation.
Bois papier	Impact sur la biodiversité et l'utilisation des sols.	Une politique et des règles d'achat partagées au niveau du Groupe prévoient l'utilisation des certifications FSC, PEFC et recyclé ou la réalisation d'audits spécifiques en fonction du niveau de risque. Cette politique s'applique pour 10 familles prioritaires ⁽¹⁾ de produits représentant plus de 80 % des approvisionnements en bois et papier et pour tout développement ou remplacement d'emballages. Le papier utilisé pour les publications commerciales est certifié FSC, PEFC ou recyclé.
Coton	Impact sur la biodiversité et l'utilisation des sols. Pollutions locales liées aux pesticides. Consommation d'eau. Développement social. Conditions de travail.	Interdiction du <i>sourcing</i> en Ouzbékistan et au Turkménistan. Développement de filières de coton biologique 100 % tracées en Inde (voir étude de cas en section 2.1.5.3 Tracer les filières et communiquer de manière transparente). Développement de <i>blockchain</i> sur des produits bébé et linge de maison pour assurer aux consommateurs une traçabilité complète <i>via QR Code</i> de la plantation au magasin.
Soja	Impact sur la biodiversité et l'utilisation des sols. Pollutions locales.	Certification (ProTerra) et développement de filières d'alimentation animale locales garanties zéro déforestation dans tous les pays. Participation à des initiatives locales telles que le Moratoire amazonien sur le soja et le <i>Sos Cerrado Manifesto</i> . Signature du Manifeste Soja des acteurs français, intégration d'une clause de non déforestation/conversion auprès des fournisseurs clés. Mobilisation collective des <i>traders</i> dans le cadre du CGF et répercussion sur les décisions d'achat.
Cacao	Impact sur la biodiversité et l'utilisation des sols. Sensibilité au réchauffement climatique. Développement social. Conditions de travail.	Programme Transparence Cacao sur les tablettes de chocolat aux marques de Carrefour (Carrefour Sélection et Carrefour Bio) en France. Définition d'une Charte d'engagement cacao applicable à l'ensemble des fournisseurs de tablettes de chocolat à marque Carrefour portant sur la lutte contre la déforestation et le travail des enfants et meilleure rémunération des planteurs. Carrefour a rejoint en 2019 l'initiative <i>Retailer Cocoa Collaboration</i> pour engager un dialogue entre distributeurs et fournisseurs de cacao permettant une mobilisation collective des <i>traders</i> et des répercussions sur les décisions d'achat. En 2021 Carrefour rejoint l'Initiative française pour un cacao durable réunissant les pouvoirs publics, ONG, Syndicat du chocolat, distributeurs, <i>traders</i> et scientifiques pour œuvrer collectivement à une filière cacao durable.
Banane	Impact sur la biodiversité et l'utilisation des sols. Sensibilité au réchauffement climatique. Développement social Conditions de travail.	Développement de solutions agro écologiques et du bio-équitable. Travail sur la banane agroécologique en Afrique et aux Antilles. Investissement dans un projet terrain au Pérou sur la banane bio-équitable à marque Carrefour avec Max Havelaar.

(1) Les 10 familles de produits contrôlés prioritaires identifiés pour le G4 par les équipes françaises sont les suivantes : papier toilette ; papier essuie-tout ; papier impression ; couches ; mouchoirs ; cahier d'exercices et carnet de notes ; feuilles de papier ; serviette de table et nappe en papier ; charbon de bois ; incontinence et serviette hygiénique féminine ; meubles en bois.

2. Protéger les ressources halieutiques

Le Groupe s'est engagé à ce que 50 % des poissons vendus soient issus de la pêche durable d'ici fin 2025 (marques de Carrefour et marques nationales pour les produits frais).

En ce sens, Carrefour travaille étroitement avec ses producteurs et les acteurs de la filière afin de :

- privilégier les espèces abondantes, les produits certifiés MSC pêche durable et les techniques de pêche aux impacts moindres sur les écosystèmes. Carrefour suspend également la commercialisation des espèces sensibles ;
- développer 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 ;

- soutenir une pêche locale durable à travers des partenariats avec les acteurs locaux ;
- valoriser en magasin les produits issus de la pêche durable et la diversité des produits de la mer ;
- promouvoir la lutte contre la pêche illégale.

La Fondation Carrefour est également partenaire du WWF France dans le cadre d'un projet de recherche sur les requins et de raies en Méditerranée. Cette initiative vise l'identification d'un *hotspot* d'agrégation afin de produire de la connaissance et soutenir la future conception des mesures de gestion appropriées pour les requins et les raies pélagiques. Ce projet permet l'établissement de liens entre les pêcheurs, les scientifiques et sous la forme d'au moins un groupe de travail pour sauvegarder les élasmobranches au sein d'au moins deux flottes en Méditerranée occidentale.

SUIVI DE L'AVANCEMENT DU DÉPLOIEMENT

Matière	Enjeux prioritaires	Solution déployée/identifiée
Poissons et fruits de mer	Impact sur la biodiversité. Conditions de travail.	Une politique et des règles d'achat partagées au niveau du Groupe sont définies pour les produits issus de la pêche et de l'aquaculture : un ensemble de solutions est utilisé, dont les certifications BIO, MSC, ASC, les Filières Qualité Carrefour et autres démarches responsables (ex : pêche artisanale, techniques de pêche respectueuses de l'environnement marin, alternatives à la pêche minotière dans l'alimentation des poissons d'aquaculture).

3. Développer des filières textiles plus responsables

En 2019, Carrefour s'est joint à la signature du *Fashion Pact*, cette coalition mondiale regroupe 56 entreprises de la mode et du textile représentant environ 250 marques. Les objectifs du *Fashion Pact* se concentrent sur trois domaines d'action :

- enrayer le réchauffement climatique (réduction des émissions de CO₂) ;
- restaurer les écosystèmes et préserver les espèces clés (promotion de filières responsables : coton biologique, fibre cellulosique durable, fibres animales veillant au respect du bien-être animal et à la préservation des terres) ;

- protéger les océans (suppression progressive des plastiques à usage unique, réduction de la pollution liée aux microplastiques).

Pour répondre à son ambition et atteindre ses objectifs, Carrefour dispose de deux leviers d'actions principaux :

- la production responsable des matières premières agricoles ;
- et des plans de contrôle, évaluation et performance environnementale des fournisseurs.

SUIVI DE L'AVANCEMENT DU DÉPLOIEMENT

Matière	Enjeux prioritaires	Solution déployée/identifiée
Textile : Laine, Cachemire	Bien-être animal. Impact sur la biodiversité et l'utilisation des sols.	Filières tracées assurant une amélioration des conditions d'élevage et la récupération des sols.
Textile : Polyester recyclé	Pollutions locales.	Intégration de matières recyclées dans la fabrication des produits.
Textile : Viscose	Impact sur la biodiversité et l'utilisation des sols.	Fibre de bois utilisée dans les produits certifiés FSC.

Collaborations et partenariats

- Consumer Goods Forum
- Round Table for Sustainable Palm Oil
- Marine Stewardship Council
- Retailer Cocoa Collaboration
- WWF France
- ICare

+ Pour en savoir plus

- Carrefour.com : [Protéger la biodiversité/RSE](#) – voir rubrique Biodiversité
- Carrefour.com : [Garantir le bien-être animal/RSE](#) – voir rubrique Éthique des affaires et chaînes d'approvisionnement
- Carrefour.com : [Agir pour la lutte contre la déforestation/RSE](#) – voir rubrique Biodiversité

2.1.2.4 Développer l'éco-conception et l'économie circulaire

Contexte et définition

Plus de 350 millions de tonnes de plastique sont produites chaque année dans le monde, dont 40 % sont imputables à la fabrication d'emballages – un chiffre en constante augmentation. Les plastiques sont néfastes pour l'environnement et la biodiversité. La défaillance des infrastructures de collecte et de recyclage dans plusieurs pays sont à l'origine de « fuites » de déchets plastiques qui ne sont alors pas traités. Ils peuvent ainsi être emportés, notamment par les vents et les courants, et finir dans les milieux marins. On estime qu'à l'échelle de la planète, environ 250 kilos de plastiques⁽¹⁾ sont jetés chaque seconde dans les océans. Ces déchets plastiques vont avoir divers impacts sur la biodiversité : ingestion, pollutions liées aux composants (pesticides, plombs, métaux lourds...), transport d'espèces envahissantes qui se fixent sur ces déchets, etc.

L'usage des plastiques est fortement lié à l'essor des produits de grande distribution : ils répondent à des enjeux de transport, de conservation et de sécurité sanitaire. La distribution a donc un rôle clé à jouer pour faire évoluer les

Politique et performance

Signataire fondateur du Pacte National sur les emballages plastiques en 2019 en France, le groupe Carrefour a rejoint depuis mars 2020 le Pacte Européen sur les plastiques, qui rassemble des gouvernements et des entreprises pionnières en matière de réutilisation et de recyclage des produits et emballages en plastique à usage unique. Le Groupe réaffirme ses objectifs fixés à horizon 2025 : économiser 20 000 tonnes d'emballages, intégrer 30 % de plastique recyclé dans ses emballages et atteindre 100 % d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables pour les produits aux marques

pratiques et satisfaire les attentes de ses consommateurs, de plus en plus sensibles et informés sur les problématiques environnementales. Dans ce contexte, Carrefour souhaite mener la transition de son secteur vers une consommation plus sobre, mesurée et réfléchie des emballages présents dans ses magasins et utilisés pour ses produits, en coopérant avec ses concurrents, en valorisant les innovations d'éco-conception de ses fournisseurs de produits et d'emballages et en mobilisant clients et ONG sur le sujet.

Les consommateurs soutiennent les efforts engagés. Selon une étude comparative Alkemics OpinionWay, si la crise sanitaire a marqué un léger recul de leurs préoccupations sur le sujet, celui-ci n'en conserve pas moins sa pertinence et son actualité. Malgré l'impact de la crise sanitaire, les clients continuent en effet à exprimer une préférence pour l'utilisation, à terme, d'emballages recyclables voire réutilisables, et ce pour de nombreuses catégories de produits alimentaires.

Carrefour. Avec l'adoption du nouveau plan stratégique Carrefour 2026, ces objectifs sont confirmés et un nouvel objectif de développement du vrac est annoncé : les ventes doivent atteindre les 150 millions d'euros d'ici 2026 (soit une multiplication par 5 par rapport à 2022). La politique de Carrefour sur les emballages vise donc à réduire la quantité d'emballages mis sur le marché mais aussi à améliorer l'usage et la fin de vie de ceux qui restent nécessaires en garantissant par exemple leur réutilisation ou leur recyclabilité.

(1) Fondation Surfrider.

Indicateur clé de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Cible
Tonnes d'emballages mis sur le marché évitées cumulées depuis 2017	16 390	10 906	+ 50 %	20 000 tonnes en 2025
Pourcentage d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables pour les produits de marques Carrefour ⁽¹⁾	57 %	46 %	+ 11 pts	100 % en 2025
Pourcentage d'intégration de plastiques recyclés dans les emballages de produits aux marques de Carrefour ⁽²⁾	7,7 %	Nouveau		30 % en 2025

(1) Périmètre : 71 % du CA TTC consolidé 2022. BU non comparables. (FR uniquement en 2021 ; ES, IT, PL et AR excl. en 2022).

(2) Périmètre : 63 % du CA TTC consolidé 2022. BU non comparables (FR uniquement en 2021 ; BE, ES, IT, PL et AR excl. en 2022).

Commentaire performances 2022. Carrefour est en avance par rapport à ses objectifs concernant la réduction des emballages mis sur le marché avec une accélération notable dans tous les pays du Groupe depuis 2021. En 2021, Carrefour a publié pour la première année le pourcentage d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables pour la France. En 2022, la méthodologie de reporting a été étendue à la

Belgique, la Roumanie et au Brésil. Carrefour a pour objectif d'étendre son périmètre aux autres pays restants d'ici 2023. Il en est de même pour le pourcentage d'intégration de plastiques recyclés dans les emballages, dont le reporting a été étendu à la Roumanie et au Brésil en plus de la France, en 2022 et continuera son déploiement dans les autres pays en 2023.

Plans d'action

Les engagements de Carrefour sont déclinés dans chaque pays par un plan d'action qui suit les axes de travail suivants :

1. Transformer l'expérience client en développant des solutions d'emballages réutilisables

Des solutions d'emballages réutilisables sont déployées en magasin dans tous les formats : Carrefour a été le premier distributeur à déployer l'initiative « Apporte ton contenant » dans tous les pays d'Europe. L'opération permet aux clients d'utiliser leur propre contenant pour emporter des produits achetés aux rayons traditionnels (poissonnerie, boucherie, traiteur, etc.). En France, tous les sacs bioplastiques ont disparu des étals des magasins pour laisser place à des sachets en kraft et à des sacs réutilisables en coton bio. Carrefour développe également des solutions en e-commerce afin de promouvoir des solutions d'emballages réutilisables. Une boucle courte d'économie circulaire pour tous les sacs de livraison à domicile *via Carrefour.fr* a été mise en place : plus de 600 000 sacs par an sont récupérés et réutilisés en France. Avec TerraCycle, Carrefour a lancé *Loop by Carrefour* en 2019 faisant du Groupe l'un des premiers distributeurs français à avoir introduit une solution de consigne en partenariat avec *Loop*. *Loop* est un système de consignes et de contenants durables, qui propose plus de 47 références de produits à fin 2022 et permet de réduire les emballages à usage unique. L'initiative a également été implémentée en magasin depuis octobre 2020 ; les consommateurs peuvent rendre les contenants des produits consignés dans 7 magasins de proximité de Paris. À fin 2022, 23 magasins proposait le service de consigne *Loop*.

En 2022, quatre Carrefour bretons ⁽¹⁾ ont testé la consigne pour réemploi. Accompagnée de la coopérative Distro, la Brasserie de Bretagne ainsi que plusieurs acteurs des boissons s'engagent pour la consigne dans la région. Une fois en magasin, le client peut donc retrouver dans un meuble dédié les bouteilles consignées. Certaines sont soumises à une consigne monétaire, d'autres n'ont aucune consigne en rayon, mais une incitation financière en bon d'achat vient récompenser les clients qui ramènent leurs bouteilles dans les automates de déconsignation à disposition.

2. Réduire et supprimer les emballages plastiques en magasin en adoptant une approche client

Carrefour a réalisé un diagnostic des irritants rencontrés par les clients dans leurs magasins en France et en Espagne à partir duquel il a établi différentes priorités. Pour les rayons fruits et légumes bio, Carrefour a remplacé les sacs bioplastiques par des sacs en papier kraft dans différents hypermarchés de France. Par ailleurs, Carrefour a poursuivi les substitutions d'emballages par des matières recyclables : ces changements permettent par exemple des réductions de 1 400 tonnes de plastiques sur les sacs du rayons Fruits et Légumes. En 2022, le déploiement du sachet Épiphanie pour remplacer l'emballage plastique des galettes des rois a permis la réduction de près de 75 tonnes de plastiques.

Le vrac est déployé prioritairement dans l'ensemble des formats et rayons bio de Carrefour. À fin 2022, près de 250 références sont déjà disponibles sous cette forme en France.

3. S'assurer de la recyclabilité des emballages et faciliter la collecte et le tri par les consommateurs

Des actions d'éco-conception sont mises en œuvre dans tous les pays pour augmenter la recyclabilité des emballages. Au Brésil, un indice de recyclabilité des emballages et produits a été mis en place. 100 % des fournisseurs des marques de Carrefour ont fait l'objet d'un diagnostic de recyclabilité en 2019, ce qui a permis de substituer les emballages de plus de 5,4 millions de produits non recyclables. Un logo est apposé sur tous les produits recyclés, recyclables, réutilisables ou compostables, afin de valoriser la démarche auprès des consommateurs. En France, Carrefour accompagne l'accélérateur d'innovations sur l'emballage, *(RE)SET Retail*, qui travaille sur l'évolution des formats d'emballages complexes (biscuits, salades, etc.).

Carrefour agit en parallèle avec ses clients pour améliorer la collecte et le tri. Suite à des résultats prometteurs, deux bornes RVM (*Reverse Vending Machine*) supplémentaires ont été installées dans les magasins de Chartres et de Rambouillet pour collecter des bouteilles en vue de leur recyclage.

Le Groupe engage aussi ses fournisseurs dans la démarche avec le réseau du Pacte Transition Alimentaire, qui propose une plate-forme d'échange, de partage de bonnes pratiques et de

(1) Deux hypers Carrefour de Plouzané et Saint-Renan, le Market de Milizac et le Carrefour Contact de Locmaria Plouzané.

nouvelles opportunités de collaboration. Les fournisseurs qui y participent s'engagent sur un plan d'action dont l'un des axes est la suppression des emballages de consommation inutiles, la réduction du volume des emballages et un étiquetage clair sur le recyclage. En 2022, 204 fournisseurs sont membres du pacte, dont 36 fournisseurs internationaux.

Le Groupe collabore avec d'autres entreprises pour repenser collectivement un usage plus sobre du plastique et innover pour une économie circulaire. Les entreprises membres ont pris les engagements suivants :

- l'élimination des emballages problématiques ou inutiles ;
- le développement du vrac et du réemploi ;
- l'éco-conception et recyclabilité ;
- l'accélération du recyclage ;
- l'incorporation de matière plastique recyclée ;
- le développement de solutions innovantes.

4. Incorporer davantage de matière recyclée dans nos emballages

En 2021, le Groupe a réaffirmé sa volonté d'atteindre 30% d'intégration de plastique recyclé dans les emballages d'ici 2025.

Collaborations et partenariats

- *Global Declaration on Plastics & New Plastics Economy* : signée en décembre 2018
- Pacte national sur les emballages plastiques pour 2025 : signataire fondateur en 2019
- *(RE)SET* : accélérateur d'innovations pour substituer les standards d'emballages problématiques (plastiques non recyclables, emballages nomades...)
- *Loop* : lancement du projet *Loop by Carrefour* en collaboration avec les fournisseurs de marques Carrefour et de marques nationales

+ Pour en savoir plus

- *Carrefour.com* : [Protéger la biodiversité/RSE](#) - voir rubrique Biodiversité
- *New plastics economy* : <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/our-work/activities/new-plastics-economy>
- Pacte national sur les emballages plastiques : https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/sites/default/files/2019.02.21_Pacte_National_emballages_plastiques.pdf

2.1.2.5 Limiter l'impact environnemental de nos sites

Contexte et définition

Les sites de Carrefour, magasins et entrepôts, sont susceptibles de causer des impacts sur l'environnement : émissions de GES, consommation d'eau, génération de déchets, gaspillage alimentaire, pollutions notamment liées aux transports pour y accéder, artificialisation des sols, etc. Pour limiter ces impacts, il est nécessaire de les anticiper et de chercher à les réduire, dès la conception des sites puis pendant leur exploitation.

Avec 1 128 hypermarchés, 3 842 supermarchés, 8 573 magasins de proximité, 551 *cash & carry* et 140 entrepôts (dont 15 dédiés

au e-commerce) et plate-formes dans le monde, Carrefour s'engage pour limiter l'impact de ses bâtiments sur leur écosystème, au-delà des réglementations existantes.

Chaque site peut ainsi, à son échelle et en collaboration avec les acteurs de son territoire, mettre en œuvre des actions pour mieux préserver la biodiversité et adaptées à sa situation géographique. Cela passe, entre autres, par l'éco-conception des bâtiments et leur rénovation plus durable, les actions de réduction des déchets et du gaspillage alimentaire, la bonne gestion de la consommation d'eau et les actions de réduction des pollutions associées au bâtiment.

Politique et performance

Gestion des déchets et du gaspillage alimentaire. Le Groupe a pour objectif de prévenir la production de déchets et de valoriser 100 % des déchets de ses magasins d'ici à 2025. Carrefour a également pour objectif de réduire de 50 % le gaspillage alimentaire d'ici 2025 par rapport à 2016.

Indicateurs clés de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Cible
Pourcentage de déchets alimentaires valorisés (<i>en poids</i>) ⁽¹⁾	57,8 %	53,2 %	4,6 pts	
Réduction du gaspillage alimentaire par rapport à 2016 (<i>en kg/m²</i>) ⁽¹⁾	(40) %	(28) %	12 pts	(50) % d'ici 2025

(1) Périmètre : Hors ES (SM, C&C), IT (CO, C&C), BE (HM, SM), BRAT (HM, C&C). BU non comparables (70,9 % du CA TTC consolidé 2022 vs. 90,2 % en 2021).

Indicateur	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Cible
Part de déchets des magasins valorisés ⁽¹⁾	74,5 %	68,5 %	+ 6 pts	100 % en 2025
Quantité totale de déchets (<i>en milliers de tonnes</i>) ⁽²⁾	587	646	(9) %	-

(1) Périmètre : BU non comparables (BE excl. et IT CO et CC excl.) (95 % du CA TTC consolidé 2022 vs 94 % en 2021).

(2) Périmètre : BU non comparables (BE excl. et IT CO et CC excl.) (95 % du CA TTC consolidé 2022 vs 94 % en 2021).

Commentaire performances 2022. La réduction du gaspillage alimentaire progresse avec une réduction des invendus alimentaires et une augmentation de la part des invendus alimentaires valorisés. La multiplication d'initiatives telles que la vente de paniers anti gaspi permet de proposer des produits à prix cassés tout en réduisant le gaspillage. Le taux de valorisation des déchets a progressé de 68 % en 2021 à 75 % en 2022 grâce aux actions déployées par les magasins.

Gestion de l'eau. La politique de Carrefour est axée sur la promotion d'un usage de l'eau responsable avec l'ambition de réduire la consommation et les impacts sur l'eau en amont, dans ses opérations et en aval. L'approche de Carrefour se concentre sur les impacts directs de ses activités mais aussi les impacts indirects associés aux produits vendus en magasins. Ainsi, Carrefour travaille notamment à réduire la consommation d'eau par m² de surface de ventes.

Indicateurs	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Quantité d'eau consommée par m ² de surface de ventes (<i>en m³/m²</i>)	1,3	1,2	+ 10 %
Quantité d'eau consommée (<i>en millions de m³</i>)	12,2	11,5	+ 5,7 %

Immobilier. En France, en Espagne et en Italie, 100 % des constructions de nouveaux centres commerciaux et des expansions de plus de 2 000 m² sont désormais certifiées BREEAM (*Building Research Establishment Environmental Assessment Method*). Les certifications BREEAM *In-Use* ont été déployées sur plus de 75 % des sites, permettant à Carrefour

d'atteindre son objectif avec un an en avance. Les certifications BREEAM-*In-Use* sont reconduites tous les 3 ans reconduites annuellement via 1 un audit. En 2022, 21 nouveaux sites Carmila ont été certifiés en Espagne et en France.



Indicateurs	Valeur 2022	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution	Cible
Projets certifiés BREEAM <i>New Construction</i> (en %) ⁽¹⁾	100 %	100 %	100 %	-	100 %
Sites certifiés BREEAM <i>In-Use</i> (% en valeur) ⁽¹⁾	94,2 %	90,6 %	86 %	3,6 pts	-
■ Dont Niveau <i>Very Good</i> (% en valeur)	33 %	57 %	75 %	(24) pts	-
■ Dont Niveau <i>Good</i> (% en valeur)	59 %	30 %	25 %	29 pts	-

(1) Périmètre : foncière Carmila présente en France, Espagne et Italie.

Plans d'action

1. Gérer les déchets et éviter le gaspillage alimentaire

Au niveau de chaque magasin, Carrefour prévient la production de déchets liée aux emballages et aux publicités sur le lieu de vente en lien avec ses fournisseurs. Il favorise le tri et la valorisation par des solutions innovantes (production de biométhane et de compost avec les déchets organiques, mutualisation des collectes, etc.)

Au niveau de sa stratégie globale, Carrefour participe au développement des filières de tri et de valorisation dans les pays où elles relèvent de la réglementation. Il agit de concert avec les acteurs de valorisation du carton, du plastique, des déchets organiques et du bois pour transformer la contrainte de gestion des déchets en opportunité financière. Dans les pays non soumis à réglementation, le Groupe prend part à la structuration de ces filières.

À l'échelle planétaire, près d'un tiers de la production agricole brute est gaspillée ou perdue avant d'être consommée ⁽¹⁾. Selon l'Ademe, en France, l'étape de distribution représente 14 % des pertes et gaspillage en poids ⁽²⁾. Outre les enjeux éthiques et économiques associés, ces denrées alimentaires produites, transformées, conditionnées et transportées qui pourraient finalement être jetées sont susceptibles de causer des impacts environnementaux. Ces impacts environnementaux incluent notamment les cinq principaux facteurs d'érosion de la biodiversité car la production de ces produits a contribué à :

- l'utilisation de surfaces agricoles dédiées, se traduisant par une artificialisation des terres, une dégradation et une fragmentation des habitats et une dégradation des sols, de leurs fonctions et de leur biodiversité ;
- la surexploitation des ressources biologiques ;
- la pollution des milieux, par exemple par les substances azotées et phosphorées utilisées en agriculture ou les polluants atmosphériques émis à différentes étapes ;
- la prolifération d'espèces exotiques envahissantes, en particulier pour les produits transportés sur de longues distances.

Du fait de son positionnement en aval dans la chaîne de valeur alimentaire, Carrefour a, en tant que distributeur, un rôle à jouer dans la lutte contre le gaspillage alimentaire (voir aussi section 2.3.1.4 Lutter contre le gaspillage alimentaire) : en effet, lorsqu'un produit alimentaire est gaspillé, c'est l'ensemble des impacts environnementaux existants à chacune des étapes en amont (production agricole, stockage, transformation, conditionnement et transport) qui ont été générés pour rien. Au-delà de la réduction du gaspillage alimentaire sur ses propres sites, Carrefour s'efforce également de participer à la réduction du gaspillage alimentaire à d'autres étapes de la chaîne de valeur,

notamment chez ses fournisseurs, par exemple en proposant des solutions pour les produits non conformes aux cahiers des charges pour des raisons indépendantes de la qualité organoleptique (calibres, hétérogénéité, des lots, couleur, etc.).

Actions spécifiques pays

- France : un travail a été initié en 2022 sur les contrats déchets pour permettre un meilleur taux de tri.

2. Gérer l'eau

Carrefour a mené une analyse des problématiques liées à sa consommation d'eau : épuisement direct et indirect, rejets directs et indirects de matières organiques, pesticides, rejets industriels, imperméabilisation et modification de l'utilisation des sols, déforestation, etc. Carrefour a mis à jour en 2021 une analyse des risques physiques liés à l'eau pour l'ensemble de ses sites. Une analyse de l'impact eau des approvisionnements du Groupe a également été menée pour évaluer les risques liés aux produits vendus par le Groupe. Elle a permis au Groupe de définir les priorités et les plans d'action à mener afin de limiter l'empreinte et les impacts eau de ses produits et de ses opérations.

Un exemple de plan d'action mené sur la partie approvisionnement est le projet *Clean Water*. Ce programme mondial a pour but d'identifier les principaux risques environnementaux mondiaux et les risques régionaux, pour les industries du textile et vise à sensibiliser, former et contrôler les fournisseurs sur la gestion et l'efficacité des processus consommateurs d'eau et de produits chimiques.

Les produits Filière Qualité Carrefour sont issus d'une agriculture raisonnée, respectant les principes de l'agro-écologie. La réduction de la consommation en eau est donc un des aspects de production, ainsi que sa qualité.

Les magasins adoptent également progressivement des solutions pour réduire les consommations d'eau, notamment à travers le déploiement d'un *monitoring* précis (compteurs dédiés) et de nouvelles solutions. En raison de l'activité des magasins, les eaux usées en sortie de site sont peu polluées. Néanmoins, dans certains pays, des systèmes de traitement et de recyclage de ces eaux grises sont mis en place.

Actions spécifiques pays.

- Espagne et Italie : installation de compteurs d'eau connectés qui permettent un meilleur suivi de la consommation d'eau et de repérer de potentielles fuites d'eau.

(1) FAO, 2011, *Global food losses and food waste – Extent, causes and prevention*, Rome.

(2) Ademe, 2016, *État des lieux des masses de gaspillage alimentaire sur la chaîne de valeur*.

3. Protéger la biodiversité sur nos sites commerciaux

Dans le cadre de l'activité immobilière de Carrefour Property et Carmila, le Groupe a instauré, en France, en Italie et en Espagne une politique de construction durable, encadrée par la démarche de certification « BREEAM Construction », qui vise à réaliser des bâtiments dans le respect de l'environnement, de la santé et la sécurité des occupants et la préservation de la biodiversité. Dès la conception, l'architecture des magasins est pensée pour optimiser les consommations d'énergie (favoriser les matériaux naturels, les énergies renouvelables) et s'intégrer au paysage naturel ou urbain. Sur chaque projet de construction ou de rénovation de galeries marchandes, des mesures favorisant les déplacements « doux » sont prévues : mise en place d'accords de desserte complémentaire avec les compagnies de bus, zones de covoiturage, bornes de recharge pour véhicules électriques, etc. Des aménagements sont réalisés pour la faune locale (hôtels à insectes, nichoirs à oiseaux) et l'équilibre écologique est recherché pour la végétation. Au niveau des travaux, toutes les entreprises intervenant sur les chantiers de construction Carrefour ont signé la Charte chantier vert. Enfin, les stations-service gérées par le Groupe sont équipées d'installations visant à prévenir risques environnementaux et nuisances olfactives ; la tenue d'un bilan précis des entrées et sorties de carburants permet de maîtriser le risque de fuites.

Une Charte biodiversité pour les sites en exploitation a été réalisée à l'été 2020. Elle propose des solutions afin de

développer la biodiversité sur les centres commerciaux en exploitation, en s'appuyant sur les quatre axes suivants :

- améliorer la connaissance de la biodiversité de son site et la gestion de ses espaces végétalisés ;
- développer la biodiversité du site ;
- gérer écologiquement les espaces verts et limiter l'impact de l'exploitation sur la biodiversité ;
- sensibiliser, communiquer et valoriser.

Collaborations et partenariats

- Pacte TooGoodToGo : rassemblant industriels, distributeurs, associations, fédérations de commerce et acteurs du digital luttant contre le gaspillage alimentaire.

+ Pour en savoir plus

- *Carrefour.com* : Protéger la biodiversité/RSE – voir rubrique Biodiversité

2.1.2.6 Illustrations en 2022

Définition de la stratégie biodiversité de Carrefour, basée sur l'approche SBTn

Partenaire privilégié du WWF France depuis 1998, Carrefour a intégré le Lab Capital Naturel en 2020, dès sa création. En participant à ce groupe d'entreprises pionnières animé par le WWF France, Carrefour soutient la transition de l'économie vers le respect des limites planétaires., également appelée approche de soutenabilité forte).

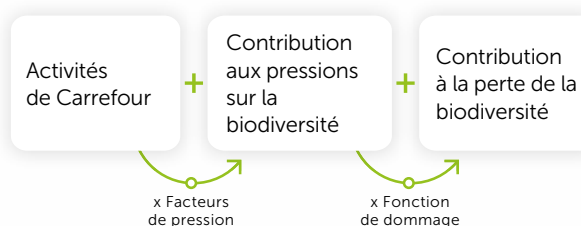
En 2022, Carrefour a déployé la méthodologie SBTn (*Sciences Based Target for Nature*) et s'est affiliée au *Corporate Engagement Program* de cette initiative afin de quantifier sa participation à la perte de la biodiversité et déployer des plans d'actions adéquats Carrefour exprime ainsi sa volonté d'analyser scientifiquement ses impacts et dépendances sur les multiples pressions environnementales.

Méthodologie générale utilisée par Carrefour

L'approche méthodologique générale est basée sur la méthodologie du *Science Based Target Network* (SBTn), et complétée par un calcul d'empreinte biodiversité via l'outil *Corporate Biodiversity Footprint* (CBF). SBTn définit 5 étapes pour fixer des SBT pour la Nature à savoir : (1) évaluer, (2) interpréter et prioriser, (3) mesurer, établir et publier, (4) agir, (5) suivre. Ces cinq étapes constituent le cadre méthodologique de SBTn pour permettre aux entreprises de se fixer des cibles robustes scientifiquement et de les accompagner vers une soutenabilité environnementale de leur modèle d'affaires.

Le calcul de l'empreinte biodiversité s'est décomposé en trois étapes successives représentées sur la figure ci-dessous. Cette perte de biodiversité s'exprime ici en km²MSA (*Mean Species Abundance*).

Représentation du calcul de l'empreinte biodiversité



Cette empreinte biodiversité se base sur des données d'activités de Carrefour, des bases de données d'analyse du cycle de vie (facteurs de pressions) et des publications scientifiques sur des études empiriques, expérimentales ou des modélisations (fonctions de dommage). En termes de pressions, cette empreinte biodiversité prend en compte, entre autres, l'occupation et la transformation des écosystèmes, la contribution à la pollution des milieux (indicateurs d'eutrophisation et d'acidification), la contribution au changement climatique ou encore la contribution à l'épuisement des ressources en eau.

Le périmètre de ce diagnostic inclut l'ensemble des opérations du groupe Carrefour et de sa chaîne de valeur (distribution alimentaire et non alimentaire, vente de carburant, activités logistiques, activités immobilières et autres services).

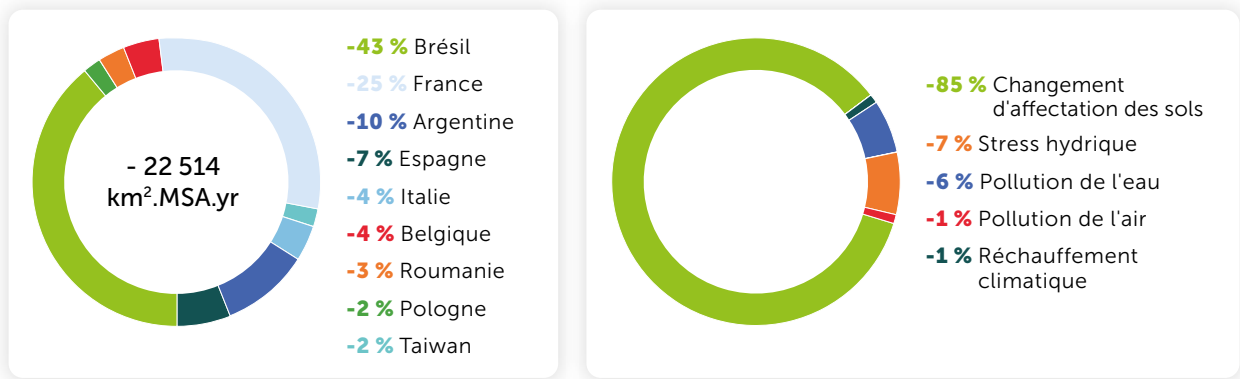
Cette analyse est complétée par des focus spécifiques sur certains produits particulièrement impactant pour la biodiversité. Ces focus comprennent un approfondissement de l'analyse des impacts *via* une caractérisation des pressions et de leur localisation, croisée avec des indicateurs sur l'état local de la nature (général ou spécifique à une pression donnée).

Présentation des premiers résultats

Les principaux résultats de la macro-analyse préliminaire et de l'empreinte biodiversité du Groupe sont présentés en section 2.1.2.1 (voir « Impacts et dépendances »). L'occupation et la transformation des écosystèmes par Carrefour est la pression qui contribue le plus à l'érosion de la biodiversité, suivie par la contribution à l'érosion de la ressource en eau et les pollutions locales. Les activités en France et au Brésil représentent deux tiers de l'empreinte biodiversité du Groupe.

REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DE L'EMPREINTE BIODIVERSITÉ DE CARREFOUR

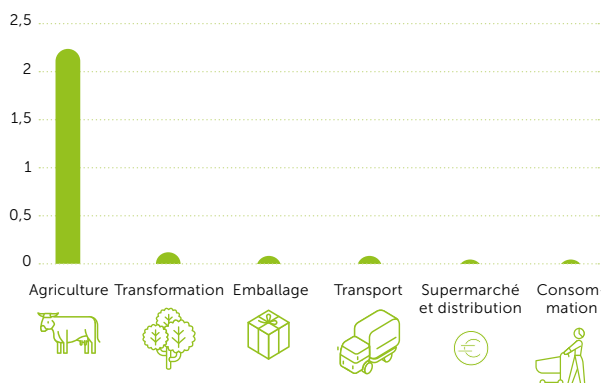
Représentation de l'empreinte biodiversité du Groupe par pays et type de pression



Plusieurs zooms sur des produits particulièrement impactant ont été réalisés ou sont prévus, pour analyser plus précisément les impacts de ces produits sur la biodiversité et leur localisation. Un tel focus a été réalisé par exemple pour le bœuf vendu par Carrefour France. Les principaux résultats sont que cette filière impacte la biodiversité essentiellement *via* son emprise au sol au niveau de la production agricole. Ces impacts sont principalement situés dans le centre et l'ouest du pays, où sont implantés la majorité des élevages bovins.

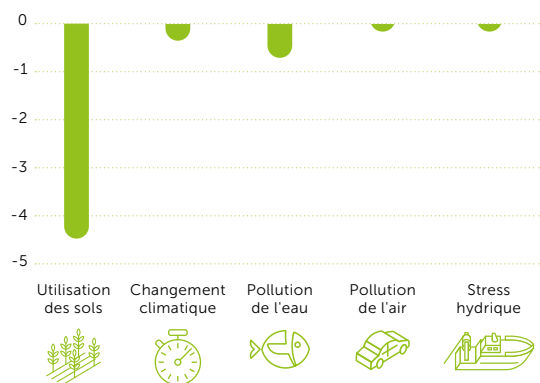
Distribution des impacts des produits à base de bœuf par étape du cycle de vie

Score unique EF (mPt/kg)



Contribution des différentes pressions à la perte de biodiversité (km²MSA/kg)

Viande de bœuf vendue par Carrefour France
Impact sur la biodiversité (km²MSA/kg)



Prochaines étapes

En 2022, la feuille de route SBTN a permis à Carrefour d'estimer quantitativement ses impacts sur la Nature et de localiser les zones et enjeux clés sur les secteurs d'activités du Groupe à l'échelle mondiale : immobilier, *retail (food, non-food, fuel)*, logistique et service.

Il est nécessaire de fixer des objectifs définis scientifiquement afin d'inscrire la trajectoire du Groupe dans le respect strict des seuils de renouvellement et d'assimilation des écosystèmes et dans la prise en considération des attentes sociétales en matière de préservation de la nature.

Une dizaine de matières premières ont été identifiées et font ou feront l'objet d'un zoom dont : le bœuf, le coton, les produits issus de la pêche, l'huile (dont huile de palme), le soja, le sucre de canne, le cacao, les fruits à coque, le maïs, le riz ou encore le café. L'ambition de Carrefour est de couvrir l'ensemble des commodités recensées par SBTN comme les plus impactantes sur la biodiversité d'ici fin 2023. Ce travail de diagnostic permettra de prioriser les enjeux en matière de biodiversité et de fixer des objectifs spécifiques. Un travail de construction d'un plan d'action dédié sera également réalisé en 2023 pour assurer l'atteinte de ces objectifs.

Carrefour signe 11 nouvelles filières biologiques françaises

Carrefour accompagne depuis plus de 30 ans les producteurs français pour les aider à développer et à pérenniser leur activité en agriculture biologique. À travers des contrats multipartites, pluriannuels et renouvelables avec ses partenaires agricoles français, le Groupe peut proposer des produits bio et français qualitatifs, tout en offrant aux producteurs une visibilité sur la durée. En 2022, le Groupe accompagne près de 3 500 producteurs de bio français, via des partenariats en filière, qui lient l'ensemble des acteurs de la production, en passant par la transformation à la distribution du produit. Cette démarche permet notamment au Groupe de proposer des produits bio et français, élaborés par des acteurs spécialisés, là où l'attente de bio français est toujours soutenue chez les consommateurs. Pour les autres acteurs de la filière, ces partenariats sur le long terme sont la garantie de débouchés puisqu'ils bénéficient de l'engagement de Carrefour sur des volumes d'achat minimums et les contrats avec ces partenaires garantissent entre autres un prix juste. Ces 11 nouvelles filières sont : le petit épeautre bio et haricots lingots blancs bio (Ekibio) ; les fraises bio (Bio Pays Landais) ; les abricots, nectarines et pêches (Fauriel Fruits), les pommes de terre bio (Ferme de la Motte) ; les melons bio (Force Sud) ; les tomates grappes bio (Rougeline) ; les courgettes bio (SARL Masse) ; et les aubergines bio (Top Légumes). Carrefour s'engage donc doublement : d'une part auprès des consommateurs en proposant plusieurs milliers de produits bio dans ses magasins et *Drive*, dont 1 200 sont à marque Carrefour Bio ; d'autre part auprès du monde agricole, via ses contrats en filière bio, mais aussi grâce à ses solutions de financement des projets en faveur de la transition alimentaire, comme la plate-forme de financement participatif #JeParticipe et le fonds MiiMOSA Transition #1, dans lequel Carrefour investit à hauteur de 10 % dans tous les projets financés.

Carrefour renforce son engagement dans la lutte contre la déforestation : l'exemple du Brésil

En partenariat avec la CNA (Confédération de l'Agriculture et de l'Élevage brésilien) et l'IDH (Initiative pour le Commerce Durable), le Groupe a annoncé en mars 2022 le lancement d'un protocole de production durable de veaux. Développé sur le terrain, au sein d'un incubateur d'innovations et de création collaborative, le protocole vise à transformer la réalité de l'élevage brésilien en

soutenant l'inclusion des producteurs qui ont besoin d'une assistance technique et financière. L'objectif du protocole de production durable de veaux est d'offrir des solutions technologiques pour accélérer l'adoption de modèles plus durables dans la chaîne de l'élevage et veiller à ce que les consommateurs finaux soient informés des caractéristiques socio-environnementales de l'origine des bovins à viande. Le protocole a été élaboré à partir du programme de production durable de Veaux, développé depuis 2019, au Mato Grosso, grâce à des investissements de 1,9 million d'euros de la part du groupe Carrefour Brésil et de la Fondation Carrefour, et de 1,6 million d'euros de la part de l'IDH. L'objectif pour 2022 est d'apporter une assistance technique, financière et environnementale à 557 producteurs et de totaliser plus de 190 000 têtes de bétail, 210 000 hectares de pâturages et près de 188 000 hectares de terrain préservé dans le biome amazonien, du Cerrado et du Pantanal dans le Mato Grosso. Pour intensifier son engagement dans la lutte contre la déforestation, Carrefour Brésil a annoncé la même année un nouveau plan de lutte contre la déforestation au Brésil. Cela se traduit par le renforcement de la gouvernance avec la création d'un Comité forêt, par la réduction du volume de viande bovine provenant de zones critiques de 50 % d'ici 2026 et 100 % d'ici 2030, par l'investissement de 10 millions d'euros, par la mobilisation d'un collectif local et international et par la création d'une plate-forme de publication des résultats ouverte à tous.

Des Filières Qualité Carrefour 100 % locales et durables : l'exemple de la Belgique

Au cours de l'année, différentes Filières Qualité Carrefour sont mises à l'honneur en Belgique. C'est notamment le cas du pain Filière Qualité Carrefour. Issus d'une production locale 100 % belge, les pains tradition Filière Qualité Carrefour sont également fabriqués dans le respect de l'environnement. Les camions de livraison ne parcourent qu'une faible distance et ce trajet permet à la fabrication de pains tradition Filière Qualité Carrefour de limiter ses émissions de CO₂. Au total chez Carrefour ce sont plus de 40 pains disponibles, du basic au premium, en passant par le classique, le bio, et le FQC, accessibles à tous à partir d'1,59 euro. Les tomates ont aussi été mises en avant, et comme toutes les références de la marque FQC, ces tomates en grappe sont produites dans le cadre de partenariats respectueux de l'agriculteur, du produit et de l'environnement. À proximité de cette culture de tomates se trouve la pisciculture du bar Oméga FQC. Les serres de tomates récoltent l'eau de pluie qui sera utilisée pour remplir les bassins des bars Omega. La chaleur produite par les serres de tomates est utilisée pour chauffer l'eau des bassins, et l'alimentation des poissons est 100 % végétale.

De nouvelles solutions pour valoriser le recyclage et la réutilisation

À l'occasion de la journée mondiale du recyclage, qui a eu lieu le 18 mars 2022, Carrefour France a mis en place dans tous ses hypermarchés et supermarchés des « caisses éco » afin de permettre aux clients qui le souhaitent de déposer en caisse leurs emballages. Des initiatives locales ont aussi été mises en place. C'est notamment le cas de la Pologne, qui avait lancé en avril 2021 un système de collecte de bouteilles consignées sans reçu. En octobre 2022, plus de 3,2 millions de bouteilles avaient été remises dans les magasins Carrefour, réduisant la production de 900 tonnes de déchets en seulement 6 mois (+ 227 % par rapport à 2021). Au Brésil, des actions sont menées sur la collecte des produits électroniques. Des collecteurs post-consommation ont été installés dans des magasins au Brésil. En Espagne, Cash Converters et Carrefour ont conclu un accord pour permettre l'ouverture de Carrefour Occasion. Ce projet pilote testé à Madrid a pour objectif de promouvoir la vente et l'achat de biens de seconde main, et d'agir en faveur de l'économie circulaire et de la consommation responsable.

Déploiement de l'expérience Vrac dans les magasins Carrefour

Depuis plusieurs années, Carrefour a initié une transformation de la place des emballages dans son modèle. L'objectif est de réduire massivement les emballages, et en particulier le plastique, des assortiments proposés. Carrefour souhaite offrir à tous les consommateurs une expérience zéro déchets, que ce soit à travers une offre de produits dont l'emballage est consigné ou en proposant des produits en vrac. L'offre vrac est développée dans tous ses formats : plus de 1 100 magasins en France disposent

d'une offre épicerie vrac pouvant proposer jusqu'à 250 références différentes. Entre 2017 et 2022, Carrefour France a triplé son chiffre d'affaires sur ce segment. C'est pourquoi le Groupe a procédé en 2022 au lancement d'un projet pilote à Montesson (78) où 90 références de produits de grandes marques sont proposées au format vrac. Cette démarche est appuyée par l'affichage de la différence de prix au kilo, favorable au vrac par rapport au prix en rayon pour 90 % des produits. 9 catégories sont ainsi représentées : le riz, les pâtes, les légumineuses, les produits apéritifs, les aides à la pâtisserie, les confiseries, les cafés, les thés et la nourriture pour animaux.

2.1.3 LE CLIMAT

2.1.3.1 Synthèse des objectifs

Contexte En 2015, l'Accord de Paris sur le climat de la COP21 a défini des objectifs pour limiter le réchauffement climatique de la planète, prônant la réorientation de l'économie mondiale vers un modèle à bas carbone et l'abandon progressif des énergies fossiles.

En 2019, le Groupe a évalué ses émissions de gaz à effet de serre (GES) : 2% es émissions du Groupe sont issues de l'activité des magasins (émissions directes et émissions liées à la consommation d'énergie, c'est-à-dire les scopes 1 et 2) et 98 % sont des émissions indirectes (scope 3). Les émissions des scipes 1 et 2 sont liées à la consommation d'énergie et aux fluides réfrigérants des magasins. Les émissions du scope 3 proviennent à 72 % des produits et emballages vendus en magasins, 12 % de l'utilisation du carburant vendu, 5 % du transport en amont des produits et emballages vendus et enfin, 5 % de l'utilisation des produits non-alimentaires vendus.

À l'occasion de son Assemblée Générale du 29 mai 2020, Carrefour a annoncé une série d'objectifs pour la protection du climat, approuvés par la *Science Based Target initiative* (SBTi) menée par le CDP, le *Global compact*, le *World Ressources Institute* (WRI) et le WWF®. Carrefour est ainsi certifié, avec plus de 800 entreprises engagées, compte tenu de ses objectifs visant à maintenir le réchauffement climatique en dessous de 2 °C en 2100 par rapport aux températures de la période préindustrielle. Les objectifs du Groupe comprennent alors des ambitions revues à la hausse et incluent pour la première fois les émissions indirectement liées à ses activités, principalement issues des produits vendus.

En 2021, Carrefour a de nouveau rehaussé son ambition pour les émissions directement liées à ses activités (scopes 1 et 2) et annonce un objectif de neutralité carbone pour ses magasins d'ici 2040, avec une réduction alignée sur une trajectoire 1,5 °C de - 30 % en 2025, - 50 % en 2030 et - 70 % en 2040 (vs 2019). Carrefour a également annoncé aussi la neutralité de ses activités de e-commerce d'ici 2030.

Risques et opportunités

Carrefour s'engage dans la lutte contre le changement climatique en réduisant les émissions de GES du Groupe et en minimisant les risques climatiques auxquels son activité est soumise. De manière générale, les risques analysés pour Carrefour en lien avec le changement climatique se réfèrent aux quatre catégories présentées ci-dessous :

- **risque physique en magasin** : dans les pays où il opère, le Groupe peut être exposé à des catastrophes naturelles et à des conditions météorologiques incertaines, ayant des impacts directs ou indirects sur ses activités, ses actifs, ses clients et ses employés (par exemple les variations de température) ;
- **risque réglementaire** : Le Groupe est sujet à des pressions réglementaires importantes, notamment pour l'application de la réglementation F-Gaz concernant les systèmes froids utilisés en magasins ;
- **risque de marché** : le Groupe est soumis à un risque lié aux nouvelles habitudes de consommation, plus ou moins liées au changement climatique qui influencent profondément l'acte d'achat des clients du groupe Carrefour : l'usage de la voiture, la consommation locale, les produits à basse consommation, la réduction de la consommation de protéines animales ;
- **sécurisation des approvisionnements en matières premières** : le Groupe a identifié des matières sensibles qui contribuent au changement climatique ou qui ont une forte sensibilité au changement climatique. Carrefour peut ainsi être soumis à un risque de rupture des approvisionnements en matières premières ou d'augmentation du prix des matières premières. Cela peut aussi fragiliser les fournisseurs du Groupe mais aussi mettre en péril la relation partenariale instaurée avec eux.

Les risques liés au changement climatique pour Carrefour sont intégrés dans le processus de gestion des risques de l'entreprise (voir chapitre 4.1). Les risques analysés concernent à la fois la contribution de Carrefour au changement climatique et les impacts plus ou moins directs du changement climatique sur l'activité de Carrefour.

Par ailleurs, Carrefour a mis à jour son analyse de matérialité en 2021 (voir section 1.3.1.4). Trois enjeux liés au climat sont identifiés comme majeurs par les parties prenantes dans le cadre de la stratégie de transition alimentaire du Groupe, faisant partie des dix enjeux prioritaires :

- la lutte contre le gaspillage alimentaire (classement en troisième position) ;
- la définition d'un assortiment favorisant les productions du pays et des régions dans lesquelles nous opérons (classement en quatrième position) ;
- la réduction des émissions atmosphériques liées au transport et au e-commerce (classement en septième position).

Enfin, les attentes clients sont particulièrement élevées pour les trois enjeux suivants : « Éco-conception des produits, des emballages et économie circulaire », « Lutte contre le gaspillage alimentaire » et « Proposer une expérience client et un parcours magasin/on line qui facilite les achats zéro gaspi, zéro plastiques de produits bio, produits plus sains ».

Nos leviers d'actions

Carrefour dispose de plusieurs leviers d'actions pour réduire ses émissions directes et indirectes, leur mise en œuvre se situant à la fois sur sa chaîne logistique, sur ses magasins et entrepôts, au sein de ses chaînes d'approvisionnement et dans ses relations avec ses parties prenantes afin de transformer le marché :

- au niveau des sites et du transport, Carrefour s'efforce d'améliorer continuellement sa gestion opérationnelle afin d'optimiser ses activités et réduire les émissions de GES associées à ses opérations directes et indirectes ;
- au niveau des chaînes d'approvisionnement et pour transformer l'offre de produits disponible en magasins, Carrefour définit des critères d'approvisionnement

responsable pour les produits à ses marques, et sélectionne l'offre marques nationale pour refléter la transition alimentaire sur l'ensemble du rayon ;

- afin d'engager les acteurs du marché et réduire ses émissions indirectes, Carrefour travaille collectivement au travers d'initiatives locales et globales permettant de partager ses objectifs avec d'autres entreprises du secteur. Carrefour collabore également avec ses fournisseurs et prestataires, notamment dans le cadre du Pacte pour la Transition Alimentaire ;
- enfin Carrefour promet une consommation bas carbone auprès de ses clients au travers d'actions concrètes en magasins.

Coalitions et partenariats

Business Ambition
to 1.5 – Our Only Future

Race to zero

European Climate
Pact

RE100 – En cours
de validation

Contribution aux Objectifs de développement durable



Trajectoire de réduction de nos émissions directes (Scopes 1 et 2) alignée sur un scénario 1,5 °C SBTi

2025	Réduction de 30 % des émissions d'ici 2025 (vs 2019)	
	Réduction de 50 % des émissions d'ici 2030 (vs 2019)	
2030	ÉLECTRICITÉ RENOUVELABLE	100 % de l'électricité consommée est issue de sources renouvelables d'ici 2030
	EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE	Réduction de 27,5 % de la consommation énergétique d'ici 2030 (vs 2019)
	RÉFRIGÉRANTS	Réduction de 50 % des émissions liées aux réfrigérants d'ici 2030 (vs 2019)
2040	Neutralité carbone de nos opérations directes d'ici 2040, avec une réduction de 70 % des émissions d'ici 2040 (vs 2019)	
	RÉFRIGÉRANTS	Réduction de 80 % des émissions liées aux réfrigérants d'ici 2040 (vs 2019)

Trajectoire de réduction de nos émissions indirectes (Scope 3) alignée sur un scénario en dessous de 2 °C SBTi

	Réduction de 29 % des émissions de CO ₂ indirectes d'ici 2030 (vs 2019)	
2030	ACHAT DE PRODUITS ET SERVICES	Réduire de 30 % les émissions liées aux achats de biens et services (vs 2019), soit l'équivalent de 20 mégatonnes de CO ₂ en collaboration avec les fournisseurs
	USAGE DES PRODUITS	Réduire de 27,5 % les émissions liées à l'usage des produits
	TRANSPORT AVAL	Réduire de 20 % les émissions de CO ₂ liées au transport aval par rapport à 2019

Liste des objectifs détaillés de la feuille de route :

2024	Catalogues	80 % de catalogues digitalisés en France dès 2024
2025	Gaspillage alimentaire	Réduire le gaspillage alimentaire de 50 % (par rapport à 2016)
	Déchets	100 % de déchets magasins valorisés d'ici 2025
2026	Efficacité énergétique	Réduction de 20 % de la consommation énergétique d'ici 2026 (vs 2019), dont 20 % en France atteints dès 2024
	Protéines végétales	Augmenter à 500 M€ les ventes de produits d'origine végétale en Europe d'ici 2026 (+ 65 % vs. 2022)
	Emballages	100 % des objectifs clés de notre politique emballages déployés d'ici 2026 (voir section 2.1.2.4)
	Déforestation	100 % des objectifs clés sur les matières premières sensibles déployés d'ici 2025 (voir section 2.1.2.3)
	Engagement des fournisseurs	100 % du Top 100 fournisseurs est engagé sur une trajectoire 1,5 °C en 2026 300 fournisseurs engagés au sein du pacte pour la transition alimentaire d'ici 2025
2027	Électricité renouvelable	4,5 millions de m ² de panneaux solaires en exploitation sur les parkings en France, en Espagne et au Brésil en 2027 (représentant près d'un TWh d'électricité produisible théorique par an)
2030	E-commerce	Neutralité carbone des activités e-commerce du Groupe en 2030



2.1.3.2 Contribuer à la neutralité carbone des magasins (scopes 1 et 2)

Contexte et objectifs

La neutralité carbone et le recours aux énergies renouvelables constituent une attente forte des citoyens et des consommateurs. Conscient de son rôle *leader* au sein de la distribution, le groupe Carrefour se fixe l'objectif de contribuer à la neutralité carbone pour ses magasins dès 2040 (scopes 1 et 2). Son plan d'action pour atteindre la neutralité carbone vise à réduire au maximum les émissions de CO₂ de ses activités à la source.

Le Groupe a pour objectif de **réduire les émissions de ses magasins (scopes 1 et 2) de 30 % d'ici 2025, de 50 % d'ici 2030 (vs. 2019) et de 70 % d'ici 2040 (vs. 2019)**, un objectif aligné sur le scénario de 1,5 °C des SBTi.

Pour y parvenir, Carrefour met en œuvre les actions suivantes :

- **l'utilisation de 100 % d'électricité renouvelable en 2030** en donnant priorité à la production sur site pour l'autoconsommation ou à l'injection, puis au recours à des *Power Purchase Agreement*. Dans le cadre du plan Carrefour 2026, le Groupe va lancer la production d'énergie photovoltaïque, avec l'installation et l'exploitation de 4,5 millions de m² de panneaux solaires sur des ombrières installées sur ses parkings en France, en Espagne et au

Brésil, représentant près d'un TWh d'électricité produisible théorique par an en 2027 ;

- **la réduction des consommations d'énergie de 27,5 % d'ici 2030 (par rapport à 2019)**. Carrefour double ses investissements au service de la réduction de sa consommation énergétique, les portant à 200 millions d'euros par an de 2023 à 2026. L'objectif est de réduire sa consommation de 20 % à horizon 2026 au niveau du Groupe, et 20 % en France atteint dès 2024. Le Groupe vise à gagner en efficacité énergétique via 5 actions et technologies prioritaires recommandées dans ses magasins : rénovation des systèmes de production de froid commercial permettant une consommation d'énergie moindre, installation de portes fermées sur les meubles de froid positif, usage de variateurs électroniques de vitesse (dispositif qui permet notamment de réduire les pics d'intensité dans la consommation électrique), utilisation de compteurs divisionnaires et éclairage LED basse consommation ;
- **la réduction des émissions liées à l'utilisation de fluides réfrigérants**. Le Groupe s'est engagé à remplacer les équipements froid par des installations fonctionnant au fluide naturel (CO₂), beaucoup moins émissif, d'ici 2030 en Europe et 2040 dans les autres géographies. Chaque pays a constitué sa feuille de route du renouvellement de son parc.

Performances

Indicateurs clés de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Cible
Scopes 1 et 2				
Émissions GES du scope 1 + 2 (en teq CO ₂)	1 212 995	1 276 499	(5) %	
% de réduction des émissions GES du scope 1 + 2 (vs 2019)	(29,1) %	(25,4) %	(3,6) pts	(30) % d'ici 2025, (50) % d'ici 2030 et (70) % d'ici 2040 (vs 2019)
Énergie ⁽¹⁾				
Émissions de CO ₂ liées à la consommation d'énergie (en teq CO ₂)	748 087	828 973	(10) %	
Consommation d'énergie par m ² de surface de vente (kWh/m ²)	457	457	-	
% de réduction des consommations d'énergie par m ² de surface de vente par rapport à 2019	(9)	(9,2) %	(0,2) pt	
Consommation d'électricité renouvelable (en kWh/m ² de surface de vente)	1,9	1,5	22%	
Fluides réfrigérants ⁽²⁾				
Émissions de CO ₂ liées aux fluides réfrigérants	464 908	447 527	+ 4 %	
% de réduction des émissions GES liées aux fluides réfrigérants par rapport à 2019	(31) %	(34) %	(3) pts	
Autre indicateur				
Notation au CDP Climat	A	A-	-	

(1) Périmètre : BUs non comparables (BR C SM excl.) (99,5 % du CA TTC consolidé 2022).

(2) Périmètre : BUs comparables (77 % du CA TTC consolidé 2022). Hors BRAT.

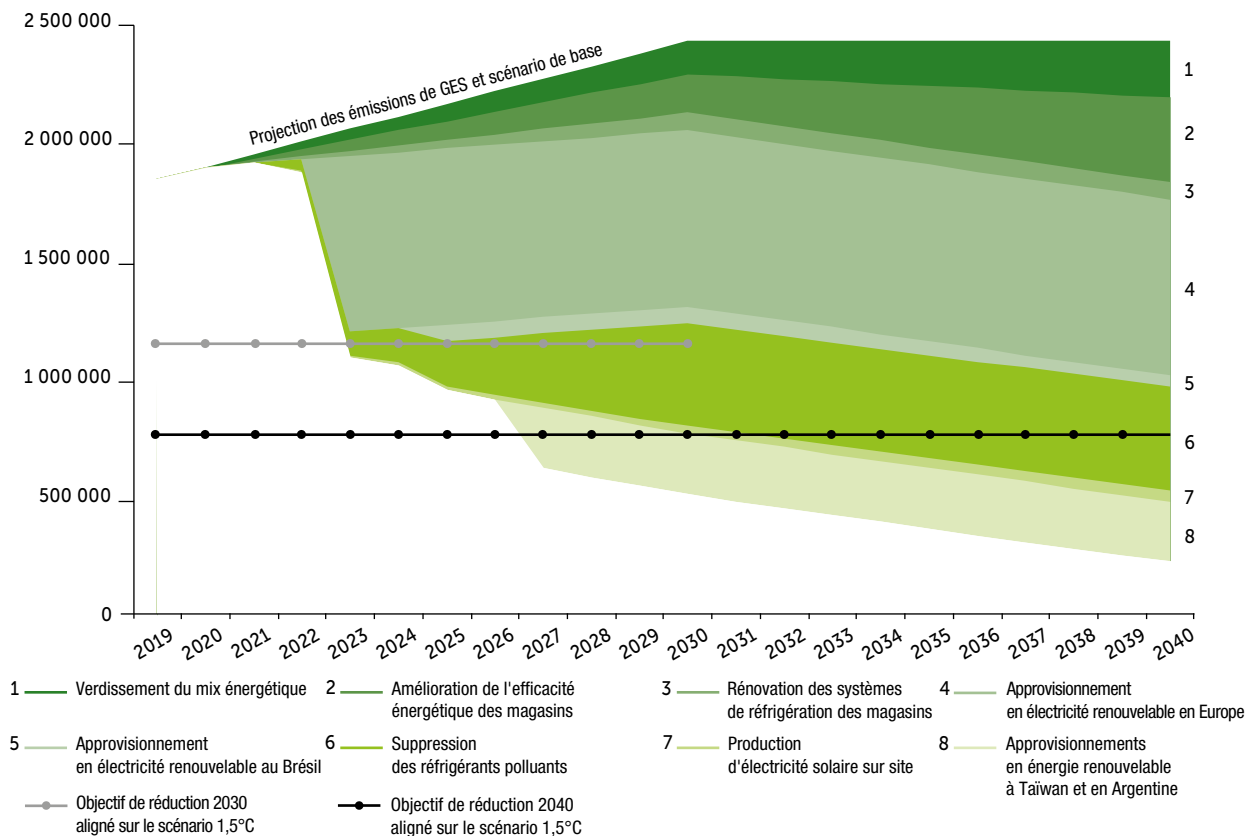
Indicateurs audités en assurance raisonnable.

Commentaire performances 2022. Carrefour a réduit de - 29 % les émissions de ses magasins (scopes 1 et 2) en 2021 vs 2019 dans un objectif de - 70 % en 2040 et - 50 % en 2030, ce qui permet à Carrefour de conserver son avance sur cet objectif.

Plans d'action

Le Groupe a défini en 2021 le scénario cible pour l'atteinte de son objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre de ses magasins intégrés, liées à la consommation d'énergie et de fluides réfrigérants de ses magasins intégrés (scopes 1 et 2). Ce

scénario s'appuie sur une projection jusqu'en 2040 des émissions du Groupe, en se fondant sur les émissions actuelles et sur la croissance estimée du Groupe jusqu'en 2040 (*Business as Usual + Projected Growth*). Ce scénario décompose les différentes actions à mettre en place pour atteindre la neutralité carbone et la réduction d'émissions GES associée à chaque action.



La gouvernance du plan climat

Carrefour a mis en place une gouvernance de son Plan Climat qui s'articule comme suit.

Le Comité Exécutif Groupe définit la stratégie, les politiques, les objectifs et évalue les performances du Groupe. Le Conseil d'administration de Carrefour, après une revue par le Comité RSE du Conseil et sur avis de ce dernier, valide la stratégie établie et en évalue la mise en œuvre. L'Assemblée Générale est consultée pour avis sur la stratégie de lutte contre le changement climatique et la mise en œuvre des plans d'actions via un *Say On Climate*.

La Direction de l'engagement coordonne la mise en œuvre de la stratégie climat à l'échelle du Groupe en collaboration avec les différentes Directions concernées : Directions des actifs, Direction des achats non marchands, Directions financières.

Le Comité d'investissement Groupe (CIG) valide les projets d'investissement. Afin d'assurer l'atteinte de son ambition climatique, le Groupe a construit une trajectoire CAPEX pour la mise en œuvre des actions de réductions des émissions GES d'ici 2030. Le Comité analyse l'impact climatique des projets par l'inclusion de critères spécifiques dans la planification des investissements.

Le Comité Exécutif de chaque pays est chargé de la mise en œuvre de la stratégie climatique, qui est intégrée dans les plans stratégiques et dans les budgets de chaque pays.

La performance RSE est suivie trimestriellement au travers du reporting extra-financier et de l'indice RSE et Transition alimentaire. Cet indice, créé en 2018, est l'outil de pilotage qui permet au Groupe de veiller à l'atteinte des objectifs. Il est un élément clé de la communication extra-financière et constitue un critère de rémunération du Président-Directeur Général, des dirigeants, des membres des COMEX pays et des fonctions Groupe. La réduction des émissions de gaz à effet de serre des magasins est également un indicateur utilisé lors de l'émission de *Sustainability Linked Bond*.

L'utilisation d'électricité renouvelable

Le Groupe développe en priorité la production d'électricité sur site pour l'auto-consommation ou l'injection. En France, le projet Carsol, lancé en 2020, équipe actuellement 7 hypermarchés de centrales photovoltaïques. 10 % de la consommation (21 GWh) de ces magasins est couverte par cette initiative. En 2022, 18 hypermarchés sont équipés de centrales photovoltaïques dans le monde. Dans le cadre du plan Carrefour 2026, le Groupe accélère le développement de la production d'énergie photovoltaïque, avec l'installation et l'exploitation de 4,5 millions de m² de panneaux solaires sur des ombrières installées sur ses parkings en France, en Espagne et au Brésil, représentant près d'un TWh d'électricité productible théorique par an en 2027. Atacadão au Brésil a également enclenché un plan de développement de panneaux solaires avec un magasin équipé en 2022 et plusieurs autres attendus en 2023.

Afin d'atteindre son objectif de 100 % d'électricité renouvelable d'ici 2030, Carrefour aura également recours à des PPA (*Power Purchase Agreement*).

La réduction des consommations d'énergie

Carrefour déploie depuis 2013 un plan stratégique mondial qui vise à encourager toutes les entités du Groupe à gagner en efficacité énergétique. Les pays sont mobilisés sur une liste de cinq actions et technologies prioritaires recommandées dans leurs magasins : substitution des fluides hydrofluorocarbures (HFC) à fort pouvoir réchauffant pour la production de froid commercial, installation de portes fermées sur les meubles de froid positif, usage de variateurs électroniques de vitesse, utilisation de compteurs divisionnaires et éclairage LED basse consommation. En Europe, la France, l'Italie et la Belgique sont certifiés ISO 50001 (*Management de l'énergie*) pour leurs magasins intégrés (hypermarchés et supermarchés) ainsi que pour les sièges et entrepôts. Cela représentant 35 % de la surface de vente des magasins hypermarchés et supermarchés intégrés du Groupe.

En France, afin de contribuer à l'approvisionnement de tous en électricité, Carrefour rejoint les signataires de la Charte EcoWatt, dispositif qui guide les particuliers, entreprises ou collectivités pour adopter les gestes permettant de limiter la consommation d'électricité lors des périodes de tension. Un dispositif d'alerte indique les jours et les heures où les Français sont appelés à réduire et décaler leur consommation d'électricité pour éviter les coupures ou en réduire leur durée. Carrefour est la première enseigne de la grande distribution à rejoindre un tel dispositif. L'enseigne s'engage à réduire ponctuellement sa consommation d'énergie en cas de pics. Elle pourra, par exemple, baisser l'intensité lumineuse de ses magasins et réduire le chauffage, effaçant ainsi entre 2,1 MW à 10 MW de puissance électrique ou encore mettre à disposition ses capacités de production de plus de 60 MW de puissance électrique. Les clients seront par ailleurs informés du déclenchement du dispositif.

La réduction des émissions liées à l'utilisation de fluides réfrigérants

Le Groupe s'est engagé à remplacer les équipements « froid » par

des installations fonctionnant au fluide naturel (CO₂), beaucoup moins émissif, d'ici 2030 en Europe et 2040 dans les autres géographies.

Le déploiement de la réglementation F-Gaz en Europe vise en effet à supprimer progressivement les gaz frigorigènes hydrofluorocarbures (HFC) afin de les remplacer par des alternatives moins émettrices. Chaque pays du Groupe a constitué sa feuille de route sur ce sujet.

Lors d'un remplacement de centrale en CO₂, un gain énergétique est attendu. Les nouvelles centrales permettent une baisse de la consommation électrique du froid alimentaire évaluée à 8 %. Une attention est également portée à la limitation des fuites de fluides frigorigènes grâce au renforcement de la maintenance et de l'étanchéité des installations dans tous les pays.

Collaborations et partenariats

- *Race to zero*
- *Business ambition for 1,5 °C*
- Signataire du *French Business Climate Pledge*
- *Réseau Consumer Goods Forum* (CGF)
- *Science Based Target Initiative* (SBT)
- *Carbon Disclosure Project* (CDP)
- Pacte Transition Alimentaire

+ Pour en savoir plus

- *Carrefour.com* : [Lutter contre le changement climatique et s'y préparer](#)/RSE – voir rubrique Climat
- CDP Climat : réponse publique sur le site du CDP.

2.1.3.3 Promouvoir une consommation bas carbone (scope 3)

Contexte et objectifs

Carrefour s'est fixé l'objectif de réduire de 29 % ses émissions indirectes (scope 3) de GES d'ici 2030, par rapport à 2019. L'ambition du Groupe a été approuvée par l'initiative *Science Based Targets* pour son alignement sur une trajectoire en dessous de 2 °C. Carrefour a structuré son plan d'action climat scope 3 autour des postes indirects suivants, qui représentent près de 90 % du scope 3 :

- **achat de produits et services** : réduire de 30 % les émissions liées aux achats de biens et services d'ici 2030, par rapport à 2019 (nettement en dessous du scénario 2 °C). Cet objectif correspond à une réduction de 20 mégatonnes de CO₂ en 2030, par rapport à 2019 ;
- **usage des produits** : réduire de 27,5 % les émissions liées à l'usage des produits – carburants et produits électroniques – d'ici 2030, par rapport à 2019 (scénario 2 °C) ;
- **transport aval** : réduire de 20 % les émissions de CO₂ liées au transport aval d'ici 2030, par rapport à 2019 (scénario 2 °C).

Pour atteindre ces objectifs, Carrefour dispose de plusieurs

leviers pour promouvoir une consommation bas carbone, tels que la sélection des produits et emballages mis en rayon, l'engagement des fournisseurs dans la réduction des émissions, la définition de critères d'achats responsables, la promotion de l'économie circulaire et l'orientation des clients dans leurs choix de consommation. Carrefour s'est notamment fixé les objectifs suivants :

- **engagement des fournisseurs** : 600 fournisseurs engagés dans le Pacte Transition Alimentaire d'ici 2030 ; les 100 plus grands fournisseurs de Carrefour devant avoir adopté une trajectoire 1,5 °C d'ici 2026 sous peine de déréférencement ;
- **produits locaux et nationaux** : 50 000 producteurs partenaires d'ici 2026 ; doubler les approvisionnements de fruits et légumes en circuits ultra-courts (fournisseurs situés à moins de 50 km du magasin) en Europe ; lancer un format de primeur frais de proximité sous enseigne « Potager City » en France ;
- **protéines d'origine végétale** : augmenter les ventes de protéines végétales en Europe pour atteindre 500 millions d'euros d'ici 2026 (+ 65 % par rapport à 2022) ;

- **production responsable** : 100 % des produits issus des Filières Qualité Carrefour engagés dans une démarche d'agro-écologie d'ici 2025 ; 100 % des matières premières sensibles couvertes par un plan d'action de lutte contre la déforestation d'ici 2025 (huile de palme, bœuf brésilien, bois et papier, soja, cacao) ;
- **réduction des emballages et économie circulaire** : 20 000 tonnes d'emballages économisées dont 15 000 tonnes d'emballages plastiques d'ici 2025 (en cumulé depuis 2017) ; 100 % d'emballages de marque propre réutilisables, recyclables ou compostables en 2025 ; 30 % d'intégration de plastique recyclé dans les emballages
- **production responsable** : 100 % des produits issus des Filières Qualité Carrefour engagés dans une démarche d'agro-écologie d'ici 2025 ; 150 M€ de vente en vrac dans le Groupe d'ici 2026.
- **gestion des déchets et du gaspillage alimentaire** : 50 % de réduction du gaspillage alimentaire d'ici 2025 (par rapport à 2016) ; valoriser 100 % des déchets des magasins d'ici 2025 ;
- **lutte contre la déforestation** : réduction du volume de viande bovine provenant de zones critiques de 50 % d'ici 2026 et 100 % d'ici 2030 ; viande bovine en provenance du Brésil de marque Carrefour 100 % sans déforestation d'ici 2026.

Performances

Indicateurs	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Cible
Nombre de fournisseurs partenaires du Pacte Transition Alimentaire	204	114	+ 79 %	300 en 2025
Part des fournisseurs SBTi 1,5 °C (France)	34%	Nouveau		
Nombre de fournisseurs engagés dans la plate-forme 20 Mégatonnes	51	Nouveau		
Nombre de producteurs partenaires ⁽¹⁾	37 758	38 359	(2) %	50 000 en 2026
Taux de pénétration des filières engagées dans une démarche agroécologique au sein des Filières Qualité Carrefour (au sein des produits frais)	6,5 %	Nouveau		100 % en 2025
Matières premières sensibles – Pourcentage de déploiement des plans d'action pour les matières premières sensibles ⁽²⁾	61 %	55 %	+ 6 pts	100 % en 2025
Tonnes d'emballages économisées (en cumulé depuis 2017)	16 390	10 906	+ 50 %	20 000 en 2025
Pourcentage d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables pour les produits aux marques de Carrefour ⁽³⁾	57 %	46 %	+ 11 pts	100 % en 2025
Pourcentage d'intégration de plastique recyclé dans les emballages pour les produits aux marques de Carrefour ⁽⁴⁾	7,7 %	Nouveau		30 % en 2025
Pourcentage de réduction du gaspillage alimentaire (kg/m ²) par rapport à 2016 ⁽⁵⁾	(40) %	(28) %	+ 12 pts	(50) % en 2025
Pourcentage de valorisation des déchets des magasins ⁽⁶⁾	74,5 %	68,5 %	+ 6 pts	100 % en 2025

(1) Producteurs partenaires nationaux en agriculture biologique, Filières Qualité Carrefour, producteurs régionaux et locaux en référencement direct par les magasins.

(2) Cet indicateur composite prend en compte les matières premières prioritaires pour le Groupe en matière de déforestation (l'huile de palme, le bœuf, le soja, le cacao et la traçabilité des *traders*), de protection des ressources halieutiques, et des matières premières textile sensibles (coton, cachemire, laine et fibres issues de bois).

(3) Périmètre : 71 % du CA TTC consolidé 2022. BUs non comparables (FR uniquement en 2021 ; ES, IT, PL et AR excl. en 2022).

(4) Périmètre : 63% du CA TTC consolidé 2022. BU non comparables (FR uniquement en 2021 : BE, ES, IT, PL, et AR excl. en 2022)

(5) Périmètre : Hors ES (SM, CO, C&C), IT (CO, C&C), BE (HM, SM), BRAT (HM, C&C) & PL (C&C). BU non comparables (70,9 % du CA TTC consolidé 2022).

(6) Périmètre : BU non comparables (IT (CO, C&C) et BE excl.) (95,2 % du CA TTC consolidé 2022 vs 94 % en 2021).

Carrefour a annoncé lors du plan stratégique 2026 un nouvel engagement inédit concernant l'engagement de ses fournisseurs et la réduction des émissions indirectes

(scope 3) : 100 % du Top 100 fournisseurs est engagé sur une trajectoire 1,5 °C en 2026, faute de quoi ils seront déréférencés.

Réduire les émissions scope 3

Le Groupe est doté d'un plan d'action climat scope 3 pour réduire ses principaux postes d'émissions indirectes, issues principalement des produits qu'il commercialise. Ce plan d'action se compose comme suit :

1. Optimiser le fonctionnement des sites, des chaînes logistiques et favoriser l'économie circulaire

Limiter le gaspillage alimentaire et valoriser les déchets. Selon une étude de l'Ademe ⁽¹⁾, En France, 10 millions de tonnes d'aliments sont perdues et gaspillées par an tout au long de la chaîne de valeur. Carrefour met en place des plans d'action

(détaillés en section 2.1.2.2) pour réduire de 50 % le gaspillage alimentaire d'ici 2025 (par rapport à 2016). Carrefour vise également 100 % de déchets valorisés d'ici 2025 et 100 % d'emballages de produits à marques propres réutilisables, recyclables ou compostables d'ici 2025. (section 2.1.2.4).

Récupération, réutilisation et recyclage des produits électriques et électroménagers. La production de matériel électrique et électronique génère d'importantes émissions de CO₂. Ainsi, un ordinateur portable est responsable de 169 kg équivalent CO₂ pendant tout son cycle de vie, soit un trajet de 600 km en avion. En France, le groupe Carrefour, en partenariat avec les éco-organismes, récupère dans chaque magasin intégré les néons et piles. Les hypermarchés du Groupe récupèrent petit électroménager et gros électroménager et depuis 2022 le gros mobilier sans obligation d'achat. Afin d'inciter les consommateurs à ramener leurs appareils, Carrefour a lancé des opérations de récupération de télévisions et de barres de sons en octobre en échange de bons d'achats.

Carrefour développe dans ses hypers, en partenariat avec Cash Converter, des *corners* « occasions » partout en France. À date, 27 *corners* sont ouverts en hypermarchés avec une surface moyenne de 100 m² soit 11 de plus qu'en 2021. Ces *corners* permettent le réemploi de matériel de téléphonie, petit électroménager, matériel informatique, mais aussi des livres, DVD, jeux, bijoux et maroquinerie.

Développer la consigne et la recyclabilité des emballages. Le Groupe souhaite réduire l'utilisation des emballages grâce au développement du vrac mais aussi développer la consigne. Carrefour a notamment développé l'usage de la consigne en magasins *via Loop*, et compte 23 magasins équipés de ce dispositif. Lorsqu'il est impossible de supprimer les emballages ou de les réutiliser, Carrefour souhaite garantir la recyclabilité ou la compostabilité effective des emballages, en cohérence avec les filières de recyclage nationales (voir section 2.1.2.5).

Transport aval. Carrefour a pour objectif de réduire de 20 % les émissions de CO₂ liées au transport aval d'ici 2030, par rapport à 2019, en optimisant les modèles logistiques et en développant des alternatives à l'utilisation du diesel. Dans chaque pays, les équipes de *supply chain* travaillent en étroite collaboration avec les transporteurs pour améliorer le remplissage des camions, optimiser les distances parcourues et favoriser les modes de transport alternatifs, suivant la politique du Groupe. En France, Carrefour modernise sa flotte, qui compte 710 camions roulant au biométhane à fin 2022, moins polluants et moins bruyants (moins de 60 dB), certifiés selon la norme PIEK.

2. Transformer l'offre de produits disponibles en magasins et en e-commerce

Définition de règles d'achat pour les produits contrôlés : Carrefour met en œuvre un ensemble de plans d'action pour développer des approvisionnements responsables et, ainsi, réduire l'impact climatique des produits de ses marques propres. Le Groupe s'engage notamment à lutter contre la déforestation, à développer les pratiques agro-écologiques au sein de ses Filières Qualité Carrefour ou à s'approvisionner en poisson issu de la pêche responsable (voir sections 2.1.2.2 et 2.1.2.3). Carrefour a pour objectif que chacune de ses Filières Qualité Carrefour soit engagée dans une démarche agro-écologique d'ici 2025. Les produits issus de ces démarches apportent un bénéfice communiqué aux clients, = « nourri sans OGM », « élevé sans traitement antibiotique », « cultivé sans traitement chimique », etc. Un certain nombre de ces pratiques permettent d'abaisser les émissions CO₂ liées à la production agricole, on citera, par exemple, la réduction de l'utilisation de pesticides et d'engrais azotés, l'agriculture de conservation des sols (voir section 2.1.2.2). Enfin, le Groupe travaille sur l'approvisionnement responsable de ses emballages et vise 100 % d'emballages papier et carton des produits contrôlés conformes à la politique forêts

durables d'ici 2025 et à intégrer 30 % de plastique recyclé dans ses emballages plastique d'ici 2025. De plus, 99,5 % des publications commerciales sont certifiées FSC® (*Forest Stewardship Council*®), PEFC® (*Programme for the Endorsement of Forest Certifications*®), ou fabriquées à partir de fibres recyclées.

La végétalisation de l'alimentation. D'après l'Ademe, la production de viande est responsable de la moitié de la production de gaz à effet de serre du secteur alimentaire. C'est pourquoi la végétalisation de l'alimentation est un sujet clé pour Carrefour. Il s'agit en effet d'une attente sociétale forte à la croisée des grands enjeux climatiques, de la préservation de la biodiversité, du partage des ressources au niveau mondial et des grands enjeux de santé publique. Cette attente se traduit d'ores et déjà par une forte croissance de la demande qui impacte les marchés. Carrefour s'engage à développer des gammes végétariennes dans la perspective d'offrir une alternative à la consommation de protéines animales. Ces produits s'adressent à une grande variété de consommateurs qu'ils soient vegans, végétariens, soucieux de préserver le bien-être animal ou flexitariens. Carrefour veille à la qualité et au profil nutritionnel de ces gammes. Premier distributeur français à lancer une gamme végétarienne à sa marque, Carrefour compte aujourd'hui 115 produits, soit l'offre végétarienne la plus large en grandes et moyennes surfaces. Depuis 2021, Carrefour maintient son accélération sur le segment des simili-carnés en lançant plus de 10 innovations, pour satisfaire la demande de « Mieux manger » et de « Mieux consommer » des consommateurs. Pour chaque type de produits carnés ou laitiers, une alternative végétale existe. Ces produits alternatifs sont proposés dans tous les pays d'Europe intégrés par le Groupe, dans tous les formats.

Fort de sa raison d'être en faveur de la transition alimentaire pour tous, Carrefour a accéléré le développement de l'alimentation végétale en 2022. En mars, le Groupe a lancé un nouveau challenge international, le *Plant Based Contest*, à destination des *startups* les plus innovantes en matière d'alimentation végétale. Des startups du monde entier y ont présenté leurs innovations en faveur d'une nourriture végétale. À l'issue de ce *challenge*, 10 innovations sont mises en avant dans les rayons des supermarchés et hypermarchés Carrefour, ainsi que sur les plate-formes e-commerce, et testées par les consommateurs. Pour aller plus loin sur le développement de l'alimentation végétale, Carrefour a co-développé avec Danone et le WWF l'opération « Lundi c'est veggie, mais aussi le mardi, mercredi... ». L'objectif de cette initiative est de promouvoir la consommation des protéines végétales et la végétalisation des assiettes. Cette initiative est menée dans le cadre du Pacte de Transition alimentaire, une initiative de Carrefour rassemblant 38 fournisseurs internationaux, afin de mettre en œuvre des projets concrets sur le climat notamment. Des initiatives en faveur de l'alimentation végétales sont aussi menées localement. En Belgique, par exemple, l'assortiment comprend 179 références veggie, et tous les jeudis, les clients peuvent profiter de 20 % de réduction sur toute la gamme végétarienne au rayon réfrigéré.

Privilégier les légumes locaux et de saison. Privilégier les légumes de saison est un levier évident pour diminuer son empreinte carbone. L'Ademe estime qu'une tomate hors saison émet 10 fois plus de CO₂ qu'une tomate de saison produite hors serre chauffée. Dans cette logique, Carrefour propose à ses consommateurs une offre de produits saisonniers et locaux. En Espagne, Carrefour œuvre pour la promotion des produits de saison, tout en contribuant à la création d'emploi régionaux et à la réduction des gaz à effet de serre. Carrefour a ainsi entretenu des relations commerciales avec plus de 1 000 fournisseurs andalous pour une valeur de 1,5 milliard d'euros. Pour développer cet assortiment, le Groupe s'engage à contractualiser dans tous les pays où le Groupe opère avec 50 000 producteurs partenaires locaux ou nationaux d'ici 2026.

Produits non-alimentaires et carburants. Au-delà de sa stratégie sur les produits alimentaires, Carrefour poursuit les mêmes ambitions de diminution des émissions du scope 3 sur les produits non-alimentaires et notamment les produits forts consommateurs d'électricité ou de carburants. Pour agir sur les émissions de GES liées à la combustion de carburants traditionnels, le Groupe développe l'offre de carburants alternatifs et cherche à augmenter leur part dans le mix et inciter les consommateurs à privilégier des véhicules à motorisation verte. À titre d'exemple, grâce à un partenariat avec Meridiam, Carrefour Property, la foncière du groupe Carrefour, a permis l'installation de bornes de recharges sur les parkings de 211 hypermarchés pour un total de 117 millions d'euros d'investissement en 2021. Le Groupe prévoit l'installation de 2 000 bornes d'ici 2023. Afin d'inciter ses clients à favoriser les véhicules électriques, Carrefour offre 1 h de recharge par semaine aux détenteurs de carte de fidélité ou carte pass. Ces bornes seront alimentées à 100 % en électricité renouvelable. À cela s'ajouteront des offres gratuites de recharge pour mobilité douce (trottinettes, vélos, scooters) sur la totalité des hypermarchés et la majorité des supermarchés. Sur les 215 sites de centres commerciaux exploités par Carmila, plus de 200 se situent à proximité des transports en commun (moins de 500 m).

Diminuer l'impact des emballages. Selon l'Ademe, 1 kg d'emballage plastique entraîne une émission d'1 kg de CO₂. C'est pourquoi, la diminution et l'élimination des emballages est une des priorités stratégique du Groupe. Carrefour s'est engagé à économiser 20 000 tonnes d'emballages sur ses produits dont 15 000 tonnes d'emballages plastiques (en cumulé depuis 2017) et à avoir 100 % de ses emballages de produits de marque propre réutilisables, recyclables ou compostables d'ici 2025 (voir section 2.1.2.4).

3. Engager nos partenaires

Pacte Transition Alimentaire. Les produits vendus par Carrefour et fournis par de grandes marques nationales font l'objet d'une attention spécifique. En effet, Carrefour privilégie l'approche partenariale sur ces produits avec le développement du Pacte Transition Alimentaire.

Le Pacte offre une plate-forme d'échanges, de partages des bonnes pratiques, de découvertes de nouvelles opportunités de collaboration avec Carrefour et de partage des progrès avec les consommateurs. Il s'articule autour de quatre piliers : emballage, biodiversité, climat, santé/nutrition. Pour le rejoindre, les fournisseurs candidats (alimentaires et non-alimentaires) doivent présenter un programme d'actions ambitieux sur au minimum trois des quatre piliers du Pacte. Ce programme est validé par un jury composé d'experts internes et les fournisseurs doivent rendre compte de leurs progrès régulièrement. Des groupes de travail sont organisés tout au long de l'année.

À fin 2022, près de 200 fournisseurs sont engagés dans le pacte international et dans les pactes locaux. L'objectif du Groupe est d'avoir 600 fournisseurs engagés d'ici 2030.

Sur le pilier climat, le projet « 20 Mégatonnes » lancé en 2020, vise à encourager les fournisseurs à prendre des engagements de

réduction de leurs émissions, mesurer leurs progrès, impliquer les consommateurs et proposer des modes de consommations faiblement émetteurs de CO₂. En 2021, Carrefour lance une plate-forme collaborative ouverte à tous ses fournisseurs sur un site dédié. Cette plate-forme va permettre au groupe Carrefour de suivre les engagements et les progrès de ses fournisseurs en matière de lutte contre le réchauffement climatique ainsi que de mettre en avant leurs actions les plus innovantes. Cette plate-forme a été développée dans le cadre du groupe de travail sur le climat du Pacte Transition Alimentaire co-piloté par Pepsico et qui rassemble Johnson & Johnson, Essity, Beiersdorf, Mars, Danone, Soufflet, Coca-Cola, Kimberly Clark, Heineken, Reckitt, Innocent, L'Oréal, Kellogg's, Andros et Savencia. Chaque fournisseur sera en mesure de communiquer ses émissions de gaz à effet de serre, ses objectifs de réduction ainsi que l'atteinte de ses objectifs année après année. La méthode utilisée est alignée avec les références du secteur (*Greenhouse Gas Protocol* et *Carbone Disclosure Project*).

En 2022, Carrefour a enjoint ses grands fournisseurs (TOP 100) à se doter d'une trajectoire 1,5°C d'ici 2026, et s'est engagé à les déréférencer s'ils ne respectent pas cette condition.

4. Engager les clients dans leurs choix de produits

Carrefour vise à mettre en avant les caractéristiques bas carbone de ses produits. Ainsi, en France, l'éco-score est présent sur plus de 40 000 produits de toutes marques. Certains produits dont l'éco-score est A sont mis en avant par des prix promotionnels. Pour valoriser les produits bas carbone végétariens en magasin et sur le site Internet, Carrefour a procédé à une modification de la hiérarchie d'affichage (mises en avant des produits à l'éco-score A) sur le e-commerce et a fait un travail d'identification visuel en magasin.

De plus, Carrefour a poursuivi le développement d'actions anti gaspi, qui valorisent les produits avec des défauts mineurs ou proches de leur date limite de consommation, tout en restant aussi bons et sûrs que les autres. Depuis 2020, le Groupe a mis en place un défi Zéro Gaspi, un système de balisage transverse destiné à rendre visible l'ensemble des initiatives mises en place pour réduire le gaspillage. Par ailleurs, Carrefour a signé, en 2020, avec 50 acteurs Français, le Pacte national sur les dates de consommation visant à rendre plus lisibles pour les consommateurs les dates indiquées sur les produits.

Une étude est en cours afin de déterminer dans quelle mesure le Groupe peut accélérer la décarbonation du panier moyen des consommateurs. Le but est de rendre accessibles les produits bas carbone *via* des leviers tels que l'assortiment et le *marketing*.

Collaborations et partenariats

- Pacte Transition Alimentaire, groupe de travail sur le climat co-leadé avec Pepsico
- *Science Based Targets*



2.1.3.4 Lutter contre le gaspillage alimentaire

Contexte et définition

Selon un rapport publié par l'ONG WWF et Tesco, la plus grande chaîne de supermarchés anglaise, 2,5 milliards de tonnes de nourriture sont jetées chaque année dans le monde. C'est le double de l'estimation faite par l'ONU dans son dernier rapport sur le gaspillage alimentaire (2011) ⁽¹⁾. Le gaspillage alimentaire représente 10 % des émissions de gaz à effet de serre dans le monde en 2021 ⁽²⁾. Sur les 2,5 milliards de tonnes, 1,2 milliard de tonnes de nourriture sont gaspillées dans les exploitations agricoles, notamment en Europe et aux États-Unis. Et 931 millions de tonnes sont jetées par les distributeurs ou par les consommateurs. Le reste est perdu pendant le transport, le stockage, la fabrication et la transformation des produits. Ce gâchis a de multiples causes: surproduction, critères de calibrage, rupture de la chaîne du froid, mauvaise gestion des stocks, inadéquation entre l'offre et la demande, etc. Chaque maillon de la chaîne agro-alimentaire a donc un rôle à jouer pour limiter les déperditions.

Carrefour a évalué le gaspillage, depuis la culture jusqu'à la table du consommateur sur cinq de ses produits frais les plus vendus (avocat, cabillaud, carotte, pain et poulet). Ces études ont permis d'identifier des solutions adaptées tout au long de la chaîne de valeur : culture et récolte, tri, conditionnement et transport, contrôle qualité, distribution et consommation. Limiter le gaspillage alimentaire est un enjeu majeur pour

Carrefour, tant pour améliorer l'empreinte environnementale de ses activités que pour améliorer leur efficacité opérationnelle – le *management* de la démarque ⁽³⁾ permet de limiter les pertes, et la valorisation des invendus alimentaires et des produits écartés de la vente constitue une opportunité de réduction des pertes.

Cet enjeu global de réduction du gaspillage alimentaire a pris un nouveau relief en 2020. La crise sanitaire ayant aggravé les difficultés des personnes et ménages à faible pouvoir d'achat, il devient en effet plus impératif de limiter la déperdition de denrées alimentaires saines et propres à la consommation, afin qu'elles puissent bénéficier aux plus démunis. En 2022, des actions de solidarité ont continué à être menées.

Politique et performance

Carrefour partage l'objectif du *Consumer Goods Forum* (CGF) ⁽⁴⁾ de réduire de 50 % ses déchets alimentaires en 2025 par rapport à 2016. La politique globale de réduction des déchets alimentaires de Carrefour s'appuie sur trois leviers : actions en magasin, collaboration avec les fournisseurs et sensibilisation des consommateurs. L'ambition du Groupe est d'être irréprochable sur ses activités mais également de jouer un rôle moteur dans la lutte anti-gaspillage au sein de son écosystème, en y engageant toutes les autres parties prenantes (fournisseurs et consommateurs).

Indicateurs clés de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Cible 2025
% de réduction du gaspillage alimentaire (par rapport à 2016) ⁽¹⁾	(40) %	(28) %	+ 12 pts	50 %
% d'invendus alimentaires valorisés	58 %	53 %	5 pts	-

(1) Périmètre : Hors ES (SM, CO, C&C), IT (CO, C&C), BE (HM, SM), BRAT (HM, C&C) & PL (C&C). BU non comparables (70,9 % du CA TTC consolidé 2022).

Indicateurs	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Nombre d'équivalents repas distribués sous formes d'invendus alimentaires à des associations (en millions de repas) ⁽¹⁾	45,6	44,1	3,4 %
Poids d'invendus alimentaires valorisés par la vente de paniers en partenariat avec Too Good To Go ⁽²⁾	3 437 tonnes	3 440 tonnes	(0,1) %

(1) Périmètre : ce chiffre inclut les dons alimentaires réalisés par les magasins dans l'ensemble des pays intégrés du Groupe ainsi que les dons réalisés par les entrepôts en France.

(2) Périmètre : BE, ESP, FR IT, PO.

Commentaire performances 2022. Le taux de gaspillage alimentaire atteint - 40 % vs 2016 (vs - 28 % en 2021) pour un objectif de - 50 % en 2025 vs 2016. La réduction du gaspillage alimentaire progresse bien en Europe et pour Carrefour Brésil. Dans une démarche d'amélioration, une mission sera lancée

en 2023 pour étendre le périmètre de reporting à l'ensemble des pays. Enfin, la quantité de don augmente légèrement et passe de 44,1 millions d'équivalent repas donnés à 45,6 millions d'équivalent repas dans le monde en 2022.

(1) FAO. 2012. Pertes et gaspillages alimentaires dans le monde – Ampleur, causes et prévention. Rome. <https://www.fao.org/3/i2697f/i2697f.pdf>

(2) Cirad.fr, 10 % des gaz à effet de serre mondiaux liés aux pertes et gaspillages alimentaires, <https://www.cirad.fr/les-actualites-du-cirad/actualites/2021/10-des-gaz-a-effet-de-serre-mondiaux-lies-aux-pertes-et-gaspillages-alimentaires>

(3) La démarque correspond aux pertes de denrées alimentaires enregistrées par le Groupe notamment à cause des produits périmés.

(4) Le CGF est un réseau international qui réunit paritairement des entreprises de distribution et de fabrication de biens de consommation courante. Ses membres (PDG d'entreprises et cadres dirigeants d'entreprise de fabrication, de distribution, et d'autres parties prenantes clés) s'engagent à favoriser partout dans le monde l'adoption de pratiques et de normes qui encouragent des changements positifs en répondant aux attentes des consommateurs.

Plans d'action

Le plan d'action de Carrefour afin de lutter contre le gaspillage alimentaire se décline tout au long de la vie du produit. Du choix et de la commande du produit par le magasin jusqu'à sa fin de vie, des solutions sont mises en place par le Groupe pour valoriser les denrées alimentaires.

1. Réduire la quantité de démarque en magasins

Afin de réduire la démarque en magasin, correspondant aux produits retirés de la vente, des solutions sont mises en œuvre pour :

- **améliorer la gestion des stocks et des commandes** : pour réduire les produits retirés de la vente, les directeurs de magasin disposent quotidiennement des informations sur leur casse, avec le TOP 40 des produits classés en fonction de la valeur ou du taux de casse. Les chefs de rayon produits frais utilisent des cadenciers prévisionnels de vente et de production qu'ils adaptent en fonction de la météo ou d'événements externes ;
- **promouvoir les dates courtes et vendre des produits jusqu'à un mois au delà de la date de durabilité minimale (DDM)** : Carrefour propose - 30 % à - 60 % sur les produits à date courte. Carrefour vend également, dans une tête de gondole dédiée et balisée, une liste définie de produits à DDM dépassée. Des outils internes permettent d'aller plus loin : des alertes sur les stocks à risque de casse sont envoyées toutes les semaines à l'ensemble des directeurs de magasins et des *managers* afin de déclencher les actions d'écoulement. Ces alertes existent à la fois pour les produits ultra-frais et pour les rayons épicerie et liquides. Les collaborateurs en magasin sont formés et sensibilisés aux enjeux de l'anti gaspi et aux actions à mettre en œuvre au quotidien *via* un *e-learning* mis à disposition sur Cap Formation, outil interne de formation destiné aux collaborateurs de Carrefour ;
- **promouvoir les produits délotés ou présentant des défauts de forme** : en 2021, Carrefour France a mis en place des meubles « défi zéro gaspi » dans 30 de ses magasins : ils accueillent les œufs intacts issus des boîtes abîmées ou salies, vendus en vrac à petit prix. Pour ne pas perdre des fruits et légumes sains, conditionnés en barquettes, filets ou sachets et retirés de la vente en raison de l'altération d'un ou deux produits, un reconditionnement en paniers « zéro gaspi » a été mis en place dans l'ensemble des magasins. Dans le même esprit, Carrefour Espagne propose une réduction de 25 % sur les prix des légumes sains mais « moches ». L'initiative limite le gaspillage tout en permettant aux clients de profiter de produits de qualité à moindre coût. En 2022, Carrefour Belgique a lancé ses Paniers zéro gaspi. Vendus au prix fixe de 2,50 euros, ces boîtes en carton sont composées de fruits et légumes légèrement abîmés ou très mûrs, mais encore parfaitement utilisables. En Italie, le Groupe a pour objectif de réduire ses déchets alimentaires de 50 % d'ici 2025 grâce à une stratégie reposant sur 4 piliers fondamentaux : la prévention des déchets, la redistribution des excédents, le recyclage et la valorisation des déchets encore comestibles ;
- **mettre en place des solutions innovantes permettant d'éviter les invendus alimentaires** : depuis 2020, Carrefour développe la vente de paniers composés de produits « à dates courtes » en partenariat avec l'application Too Good To Go, en France,

en Espagne, en Italie, en Belgique et en Pologne, dans près de 3 000 magasins. En 2022, 2 212 039 paniers ont été vendus en France (soit 7 047 000 paniers depuis 2018). En France, Carrefour a souhaité faire évoluer les codes de la distribution, en proposant en exclusivité dans ses hypermarchés d'Île-de-France 30 références de la marque NOUS anti-gaspi ⁽¹⁾. Vendus jusqu'à 20 % moins chers, la gamme Nous anti-gaspi comprend de nombreux produits frais du quotidien, dont certains sont bio et l'ensemble des références proposées sont fabriquées soit en France soit dans leur région historique. À travers cette initiative, Carrefour entend soutenir le pouvoir d'achat de ses clients tout en questionnant les standards de la distribution.

2. Valoriser les invendus alimentaires générés en magasins

Lorsque des invendus sont générés des solutions existent afin de valoriser les aliments écartés de la vente :

- **optimiser les dons aux associations** : en 2022, les dons du Groupe ont représenté l'équivalent de plus de 45 millions de repas. Nos magasins travaillent de pair avec les associations pour la coordination régulière et organisée des dons. À l'international, le Groupe lutte également contre le gaspillage par la mise en place de partenariat entre ses magasins et les associations d'aide alimentaire (entre autres : Banques alimentaires et Restos du Cœur en France, Azione Contro la Fame en Italie, La Croix-Rouge en Espagne, Roumanie et Pologne ou encore Caritas en Argentine). En fonction des levées de produits, les magasins trient pour orienter les produits sains pouvant être donnés aux associations, dans le respect de la chaîne du froid. Par ailleurs, fin 2022 la Fondation Carrefour a porté son attention à la hausse des bénéficiaires de l'aide alimentaire due à l'inflation dans ses pays d'intervention en soutenant l'achat de denrées de première nécessité ;
- **valorisation en biodéchets** : lorsque les produits ne peuvent pas être donnés, ils sont éliminés en biodéchets, transformés en biométhane qui est utilisé dans nos camions pour le transport de marchandises. La production d'1 T de biométhane permet à un camion de parcourir 250 km.

Collaborations et partenariats

- *Consumer Goods Forum*
- *Pacte Too Good To Go* : rassemblant industriels, distributeurs, associations, fédérations de commerce et acteurs du digital luttant contre le gaspillage alimentaire

+ Pour en savoir plus

- *Carrefour.com* : [Lutter contre le gaspillage alimentaire/RSE](#) – voir rubrique Climat
- Voir aussi section 2.1.2.5 Limiter l'impact environnemental de nos sites

(1) Marque distributeur dédié aux produits anti-gaspi, en partenariat avec 31 producteurs qui ont l'ambition de réduire le gaspillage alimentaire rencontrés sur leurs chaînes de production, en définissant un cahier des charges souple, qui ne compromet pas la qualité finale des produits.

2.1.3.5 Illustrations en 2022

L'offre de bornes de recharge de véhicules électriques en France

Carrefour est devenu en 2021 la première enseigne de distribution en France à proposer une offre complète de bornes de recharge pour véhicules électriques en partenariat avec Meridiam, investisseur spécialisé dans les infrastructures essentielles. En 2022, Carrefour a accéléré le déploiement d'infrastructures de recharge pour véhicules électriques (IRVE) en équipant progressivement l'ensemble de ses propriétés hypermarchés et supermarchés Carrefour Market. D'ici 2025, 5 000 points de charge seront mis en service pour faciliter la mobilité de ses clients. Après avoir annoncé l'installation progressive de 2 000 points de charge d'ici à 2023 sur l'ensemble du parc de ses hypermarchés, Carrefour accélère et étend son programme de déploiement à l'ensemble de ses supermarchés Carrefour Market à partir du second semestre 2022. Au moins 3 000 points de charge supplémentaires, alimentés à 100 % en énergie verte, seront disponibles d'ici 2025, offrant ainsi le premier réseau de recharges électriques en France avec plus de 700 stations et 5 000 places équipées, dont la moitié alimentée en haute puissance par ENEDIS. La première station de recharge Carrefour Énergies est accessible aux clients sur le parking de l'hypermarché de Troyes – La Chapelle Saint-Luc, depuis le 8 avril 2022. En moyenne, chaque hypermarché sera doté de 10 places électrifiées et chaque supermarché de 5 places. Le service sera notamment accessible au moyen de l'application mobile Carrefour Énergies. Carrefour est la première enseigne en France à proposer une offre complète pour l'électromobilité, allant de 22 kW à 300 kW, pour répondre aux différents besoins des utilisateurs.

Lancement du challenge international *Plant-based Contest*

Le 31 mars 2022, Carrefour a annoncé le lancement de son nouveau challenge international *Plant-Based Contest* à destination des *startups* les plus innovantes en matière d'alimentation végétale. Organisé du 31 mars au 8 mai 2022, les *startups* du monde entier ont pu présenter leurs innovations en faveur d'une alimentation végétale en s'inscrivant sur une plate-forme dédiée. Le jury, présidé par Carine Kraus, Directrice Exécutive de l'engagement du groupe Carrefour, et Guillaume de Colonges, Directeur Exécutif Marchandises, a aussi pu compter sur la présence de fournisseurs et de partenaires tels que le groupe BEL, Unilever via The Vegetarian Butcher, Oatly, Proveg, Daphni, Beyond Animal, Capital V et Unovis. Les innovations présentées ont été évaluées selon un ensemble de critères : l'offre de produits à base de protéines végétales, le concept de commercialisation, et l'offre de service. Plus de 250 *startups* issues de différents pays ont participé, 15 ont été sélectionnées pour la finale et le jury a choisi 10 innovations qui seront mises en avant dans les rayons des supermarchés et hypermarchés Carrefour, ainsi que sur ses plate-formes e-commerce. Les *startups* récompensées sont les suivantes : La Vie (France), Lapp

(France), Libre Foods (Espagne), Novish (Pays-Bas), Pink Albatross (Espagne), Rebl Eats Oy (Finlande), Unlimeat (Corée du Sud), Väckä (Espagne), Verdify (Pays-Bas) et VLY Food (Allemagne). Grâce à ce concours, Carrefour propose une initiative originale qui s'appuie sur la créativité de *startups* innovantes pour renforcer l'adoption d'une alimentation plus végétale et respectueuse de l'environnement par le plus grand nombre.

Carrefour s'engage en faveur de ses producteurs locaux

Introduits depuis plusieurs années dans les magasins, les produits issus de circuit court font partie intégrante de la stratégie de Carrefour qui consiste à proposer un assortiment local et à s'approvisionner aussi près que possible. En 2020, le Groupe avait annoncé l'acquisition de la *startup* Potager City, leader de la livraison par abonnement en ligne de paniers de fruits et légumes extra-frais et de saison, issus des circuits courts. En 2022, le Groupe a annoncé lancer un format de primeur frais de proximité sous enseigne "Potager City" en France. Aussi, plusieurs pays du Groupe ont réaffirmé leur soutien aux producteurs locaux et leur engagement dans la promotion des produits issus de circuits courts. En Belgique, les produits circuit court proviennent de petits producteurs situés à 40 kilomètres maximum de chaque magasin. Carrefour Belgique s'engage aussi envers les producteurs au travers d'une charte qui définit la relation directe, les volumes au rythme du producteur, avec un prix d'achat juste et une rémunération rapide, sans clause d'exclusivité. Les entreprises agroalimentaires locales sont donc un élément clé du modèle économique de Carrefour. En Espagne, Carrefour a entretenu des relations commerciales avec plus de 240 fournisseurs originaires de la région de Murcie, ce qui représente 262,5 millions d'euros. Ces partenariats récompensent le travail des PME locales sur le marché alimentaire.

Carrefour part à la rencontre de ses producteurs

Dans le cadre du Pacte transition alimentaire, Carrefour a organisé et animé en 2022 des rencontres à la ferme entre producteurs et consommateurs. En permettant la rencontre entre Carrefour, ses fournisseurs, les agriculteurs, et les clients, le Groupe a pu sensibiliser ses clients aux techniques agricoles responsables et au rôle qu'ils jouent en privilégiant l'achat de produits locaux issus de pratiques durables. Les agriculteurs ont pu présenter les actions mises en place, répondre aux questions, etc. Cette opération a eu lieu dans 3 fermes : dans le Pas-de-Calais, chez un producteur de pommes de terre qui pratique le non labour depuis plus de 20 ans et offre une vraie réflexion sur l'agriculture régénératrice. Le Groupe s'est aussi rendu dans un champ de petit pois, brocolis et butternuts, une expérience immersive pour découvrir de façon ludique des pratiques agro-écologiques. Puis ce « Champ des rencontres » s'est terminé dans une ferme laitière où a été mis en place tout un processus de l'alimentation du bétail à l'épandage par injection dans le sol, qui réduit de 18 % les émissions de CO₂ de la ferme.

2.1.4 LA SANTÉ ET LA QUALITÉ DES PRODUITS

2.1.4.1 Synthèse des objectifs

Contexte La raison d'être du Groupe est de proposer à ses clients des services, des produits et une alimentation de qualité et accessibles à tous à travers l'ensemble des canaux de distribution. Grâce à la compétence de nos collaborateurs, à une démarche responsable et pluriculturelle, à notre ancrage dans les territoires et à notre capacité d'adaptation aux modes de production et de consommation, nous avons pour ambition d'être *leader* de la transition alimentaire pour tous. C'est donc mené par l'objectif de satisfaire au plus possible les attentes des consommateurs que le Groupe a engagé en janvier 2018, sous l'impulsion d'Alexandre Bompard, un plan de transformation en 5 ans « Carrefour 2022 ». Cette transformation a pour ambition de répondre de manière adaptée aux attentes de nos clients et de les accompagner dans la transition alimentaire, tout en soutenant la transition agricole des producteurs et en veillant à préserver les ressources de la planète.

Comprendre et s'adapter aux nouveaux comportements des consommateurs, à leurs exigences de prix justes et équitables est fondamental. Carrefour a donc identifié trois tendances majeures qui structurent son approche :

- de nouveaux comportement alimentaires : ce qui nécessite de répondre à une demande croissante et de permettre à la population mondiale de bénéficier d'un régime alimentaire sain ;
- une exigence d'accessibilité : concilier l'exigence du mieux-manger et celle du pouvoir d'achat est un enjeu global ;
- des modes de consommation transformés par le numérique : le déploiement des nouvelles technologies dessine de nouvelles promesses pour le consommateur : gagner en temps, en fluidité, en transparence et en personnalisation. La montée du digital accompagne enfin la demande de transparence sur les produits achetés et le déploiement de la technologie *Blockchain* offre des garanties renforcées en matière de sécurité et de traçabilité alimentaire.

Risques et opportunités

Les risques liés à la qualité, la conformité et la sécurité des produits pour Carrefour sont intégrés dans le processus de gestion des risques de l'entreprise (voir chapitre 4.1). Les risques analysés annuellement concernent en priorité les processus de qualité du Groupe, dans la conception des cahiers des charges et la traçabilité des produits, le respect des normes d'hygiène et les dispositifs d'urgence :

- carence de contrôle et de traçabilité des produits : des carences significatives dans le contrôle et la traçabilité des produits pourraient avoir des impacts sanitaires graves sur nos clients et ne pas répondre aux attentes des consommateurs sur l'origine des produits. Ces carences sont susceptibles d'avoir un impact sur le développement et les résultats de Carrefour ;
- défaut dans l'élaboration ou le respect des cahiers des charges des produits MDC : le cahier des charges d'un produit MDC comprend une erreur ou une omission qui rendrait impossible sa commercialisation ;
- manquement aux normes de qualité et d'hygiène en magasin ou en entrepôt : suite à un audit, les inspecteurs constatent que des produits frais périmés sont toujours disponibles en rayon dans un supermarché, ce qui pourrait entraîner des sanctions ;

- défaut du dispositif de retrait et de rappel : des dysfonctionnements du dispositif de rappel et de retrait de lots de produits alimentaires pourraient avoir des impacts sanitaires graves sur les clients.

Par ailleurs, Carrefour a mis à jour son analyse de matérialité en 2021 (voir section 1.3.1.4). Quatre enjeux liés à la qualité des produits et à la santé sont identifiés comme importants par les parties prenantes dans le cadre de la stratégie de transition alimentaire du Groupe, faisant partie des vingt enjeux prioritaires :

- développement de l'offre de produits sains accessibles, information des clients en matière de santé et de nutrition (classement en 11^e position) ;
- lutte contre la précarité alimentaire et soutien aux associations d'aides alimentaires (classement en 18^e position) ;
- transparence, traçabilité et garantie de produits sûrs (classement en 19^e position), les attentes des clients sont particulièrement élevées sur ce point ;
- développement de produits accessibles et de qualité, notamment grâce à la marque propre (classement en 11^e position).

Nos leviers d'actions

Le Groupe dispose de différents leviers afin de garantir la santé des consommateurs et la qualité des produits. Le Groupe s'appuie sur un plan d'action composé de trois axes :

- S'engager dans la qualité et la sécurité alimentaires ;

- Rendre accessible la qualité à un juste prix ;
- Devenir collectivement des acteurs de la transition alimentaire.

Coalitions et partenariats

Collaboration for healthier lives (The Consumer Goods Forum)

Dans le cadre de la réflexion engagée au sein du Groupe sur la santé et la nutrition, en janvier 2022 s'est tenu un panel réunissant différentes parties prenantes (clients, fournisseurs, associations, start-ups, équipes Carrefour et experts) dédié à la santé et à la nutrition en présence du Secrétaire Général de Carrefour, et de la Directrice Exécutive Marketing et Clients.

Contribution aux Objectifs de développement durable



Nos objectifs

THÉMATIQUE	OBJECTIF	ÉCHÉANCE
Sécurité alimentaire	Avoir un audit qualité sur 100 % du parc de fournisseurs	Permanent
Traçabilité/blockchain	Déployer la technologie <i>blockchain</i> sur une centaine de Filières Qualité Carrefour	2023
Nutrition	Supprimer les substances controversées de nos produits de marques Carrefour au sein du Groupe ⁽¹⁾ : suppression de 20 nouvelles substances controversées (120 au total depuis 2018) pour les produits à marque Carrefour d'ici 2026.	2026
	Proposer un profil nutritionnel optimisé sur l'offre de produits Carrefour : suppression de 2 600 tonnes de sucre et de 250 tonnes de sel pour les produits de la marque Carrefour d'ici 2026.	2026
	Apporter une information nutritionnelle claire et transparente au consommateur : apposition du Nutri-Score sur 7 000 produits en Europe	2022
Produits Filières Qualité Carrefour (FQC)	Atteindre 10 % de pénétration des FQC au sein des produits frais	2025
	100 % des Filières Qualité Carrefour sont engagés dans une démarche agro-écologique d'ici 2025	2025

(1) L'établissement de la liste des substances controversées résulte d'une veille continue qui permet de renouveler constamment la liste initiale avec de nouvelles substances controversées.

2.1.4.2 S'engager pour la qualité et la sécurité alimentaires

Contexte et définition

Faire progresser la qualité et la sécurité alimentaires est un sujet essentiel pour le Groupe. Aussi, pour garantir la qualité et la conformité de ses produits, Carrefour a mis en place un ensemble d'exigences et de procédures comme les certifications et/ou audits qualité/sécurité alimentaire de

l'ensemble des sites de fabrication de ses fournisseurs. Outre des standards de qualité élevés, le Groupe promeut la transparence et la traçabilité de ses produits notamment grâce à la technologie *blockchain*.

Politique et performance

Carrefour a mis en place des processus sur la qualité, la conformité et la sécurité des produits contrôlés et de marques nationales vendus en magasin dans tous les pays où le Groupe opère répondant à trois objectifs :

- assurer la qualité et la sécurité des produits contrôlés par Carrefour via les spécifications des produits, les plans de contrôle, les processus qualité en magasin ou encore les systèmes d'alerte et de retrait ;

- garantir la transparence et la traçabilité des produits Carrefour via l'utilisation de la technologie *blockchain*, qui permet la traçabilité complète des produits alimentaires (tout en garantissant la protection des données enregistrées et l'historique de l'information du produit de la filière, et des certifications tierces parties) ;

- supprimer les substances controversées sur les plans sanitaires et environnementaux des produits Carrefour, et cela dès l'amont de leur production, en réduisant l'utilisation de pesticides et en excluant les OGM.

Indicateurs clés de performance ⁽¹⁾	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Nombre de fournisseurs – sites ⁽¹⁾	2 703	3 040	(11) %
Nombre de contrôles réalisés – analyses	49 723	49 002	1,47 %
Nombre de contrôles réalisés – panels	4 074	4 084	(0,24) %
% de sites certifiés IFS ou BRC ⁽¹⁾	78 %	89 %	(11) pts
% de sites audités par Carrefour ⁽¹⁾ dont :	8 %	11 %	(3) pts
■ % de notes obtenues aux audits entre A et B ⁽¹⁾	96 %	95 %	1 pt
■ % de notes obtenues aux audits entre C et D ⁽¹⁾	4 %	4,3 %	(0,3) pts
% de sites audités par Bureau Véritas	11 %	0 %	
Nombre de retraits ⁽²⁾	564	533	5,8 %
% de retraits effectués pour des produits de marques Carrefour	50,2 %	53 %	(2,8) pts
Nombre de rappels	330	452	(27) %
% de rappels effectués sur les produits de marques Carrefour	18,5 %	18 %	0,5 pts

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

(2) Ventes des rayons alimentaires, droguerie, parfumerie et hygiène.

Commentaire performances 2022. Carrefour met en place un ensemble d'exigences et de procédures afin de garantir la qualité et la conformité des produits qu'il distribue. 100 % des sites de fabrication de marques Carrefour sont certifiés par les standards internationaux *International Featured Standard* et

British Retail Consortium (78 % en 2022), audités par Carrefour (8% en 2022) ou par Bureau Véritas (11 % en 2022). Les plans de contrôle de Carrefour incluent également des panels de consommateurs et des analyses de la fraîcheur et de l'origine des produits en entrepôt et en magasin.



Indicateurs clés de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Nombre de produits équipés de la <i>blockchain</i> avec un QR Code visible	1 222	478	155,6 %
Nombre filières équipées de la technologie <i>blockchain</i>	69	55	25,4 %
Chiffre d'affaires issu de ventes de produits bio (en milliards d'euros) ⁽¹⁾	2,6	2,7	(3,7) %
Taux de pénétration des filières engagées dans une démarche agro écologique au sein des Filières Qualité Carrefour (au sein des produits frais) ⁽²⁾	6,5 %	Nouveau	-

(1) Produits à marque Carrefour et produits de marques nationales.
(2) Démarche mesurée en France en 2022, sera étendue aux autres pays en 2023.

Commentaire performances 2022. Le Groupe garantit la transparence et la traçabilité de ses Filières Qualité en France (FQC), grâce à la technologie *blockchain*. Le Groupe poursuit le développement de la *blockchain* en priorité pour les Filières Qualité Carrefour. Le Groupe travaille également

l'identification et la suppression des substances controversées dans les produits de ses marques propres et à la réduction des pesticides en soutenant le développement de l'agriculture biologique et de l'agroécologie.

Plans d'action

1. Assurer la qualité et la sécurité des produits

La Direction qualité du Groupe développe des standards et outils (dont les règles d'achats), des chartes et des référentiels qualité, qu'elle diffuse à l'ensemble des pays du Groupe. Les Directions qualité Pays sont réunies en réseau pour échanger et partager les bonnes pratiques afin de garantir la cohérence des approches. Le Groupe déploie également un important programme de formation pour les collaborateurs et des actions de communication destinées aux consommateurs en matière de sécurité alimentaire.

PROCÉDURES ET POLITIQUES QUALITÉ

En relation permanente avec ses parties prenantes, Carrefour vise à assurer la qualité et la sécurité des produits à marque Carrefour, dans tous les pays du Groupe, en menant une politique articulant cinq axes : les standards qualité respectés par les fournisseurs, les cahiers des charges, les plans de contrôle et avis clients, la compétence interne et enfin, la traçabilité et le suivi des données.

Le Groupe interroge ses parties prenantes pour améliorer en permanence la sécurité et la qualité de ses produits à chaque étape de la vie des produits. Par exemple, Carrefour accompagne ses fournisseurs pour qu'ils adoptent ses critères de qualité, de pratiques sociales, d'hygiène et de sécurité dans leur chaîne de production. Cette collaboration implique une relation de confiance pérenne, ce dont témoigne le nombre de fournisseurs ayant plus de cinq ans d'ancienneté chez Carrefour : 76 % en 2022 et 87 % ayant plus de deux ans. Carrefour collabore également avec la société civile (experts, associations, monde scientifique, ONG, associations de consommateurs, pouvoirs publics) afin de prendre en compte ses attentes.

GESTION DE CRISE, ALERTE ET RETRAIT PRODUIT

Le dispositif qualité comprend une procédure permettant de retirer rapidement des stocks et des rayons des produits non conformes ou potentiellement dangereux. Afin de garantir qu'un produit non conforme n'est plus accessible au consommateur final, des plate-formes Internet de transmission de l'information ont été développées. Il s'agit de faciliter d'une part la transmission des données nécessaires au retrait par l'industriel concerné, et, d'autre part, le recensement et l'alerte des entrepôts et magasins susceptibles d'avoir réceptionné les lots de produits non conformes pour un retrait efficace. Le blocage en caisse des produits rappelés est mis en place grâce à l'identification du code barre EAN.

Carrefour dispose également d'un système d'alerte « AlertNet » pour informer dans les meilleurs délais l'ensemble de ses magasins du retrait voire du rappel d'un produit. Il est accessible 24 h/24 *via* Internet, ouvert et gratuit pour les fournisseurs. En cas d'alerte, Carrefour retire immédiatement les produits et contrôle que le retrait a bien été réalisé sous 24 heures.

2. Garantir la transparence et la traçabilité des produits de marque Carrefour

LA TECHNOLOGIE BLOCKCHAIN

Pour assurer une traçabilité et une transparence complète aux consommateurs, Carrefour est le premier distributeur européen à utiliser la *blockchain*, une technologie de stockage et de transmission d'informations, infalsifiable, et fonctionnant en mode partagé, ce qui permet à tous les acteurs de la chaîne de valeur – producteurs, transformateurs et distributeurs – de renseigner les informations de traçabilité d'un même lot de produits. Grâce au QR Code présent sur l'étiquette du produit, le consommateur accède *via* son *smartphone* aux informations sur son produit et son parcours, depuis le lieu d'élevage ou de culture jusqu'à la mise en rayon.

Carrefour France a lancé la première *blockchain* alimentaire d'Europe en 2018 sur la Filière Qualité Carrefour des poulets fermiers d'Auvergne. Depuis, elle a été déployée sur 69 Filières Qualité Carrefour (FQC) à fin 2022. En 2021, tous les pays du Groupe bénéficient de la *blockchain* et Carrefour a rejoint la plate-forme IBM Food Trust dont l'objectif est précisément de créer un standard international de traçabilité alimentaire. En 2019, la plate-forme a intégré un éventail élargi de produits tracés grâce à la *blockchain* avec l'arrivée d'industriels comme Nestlé ou Unilever. En 2021, Majid Al Futtaim, le pionnier et *leader* des centres commerciaux, des collectivités, de la vente au détail et des loisirs au Moyen-Orient, en Afrique et en Asie, a fait appel à IBM Food Trust pour assurer la traçabilité des aliments distribués dans les magasins sous enseigne Carrefour.

En 2022, Carrefour a développé la technologie *blockchain* au delà de ses Filières Qualité, pour l'appliquer sur ses produits bio de marque propre. Cette démarche vise à répondre aux attentes croissantes des consommateurs en matière de transparence sur la provenance et le mode de production des produits bio. L'orange à dessert Carrefour Bio, origine Espagne, en barquette 4 pièces à été la première référence à bénéficier de cette technologie, avant que la *blockchain* ne soit déployée à d'autres produits bio de la marque Carrefour.

CERTIFICATS, LABELS ET ALLÉGATIONS

Carrefour a recours à des certifications de tierces parties, qui apportent une garantie sur des chaînes d'approvisionnement complexes, pour lesquelles la traçabilité complète des matières premières n'est pas toujours disponible. Pour apposer le label sur ses produits, le fournisseur doit remplir un cahier des charges spécifique qui sera vérifié et validé par un organisme tiers avant obtention de la certification. Les produits certifiés attestent alors de leur qualité supérieure et informent les consommateurs sur leurs caractéristiques certifiées.

La certification peut également être un moyen de réduire les impacts environnementaux et sociaux liés à l'approvisionnement des matières premières à risque. Elle rencontre cependant des limites, la transformation du marché n'étant pas toujours rapide. C'est pourquoi Carrefour cherche à diversifier les solutions pour améliorer la traçabilité des matières premières. Ainsi, afin d'assurer que la provenance de la viande bovine distribuée au Brésil ne contribue pas à la déforestation, Carrefour a recours à un outil de géo-monitoring qui surveille par satellite des parcelles d'élevage. Là où la certification donne lieu à une garantie *a posteriori*, le géo-monitoring contrôle en temps réel le respect du cahier des charges défini par Carrefour. Le Groupe étudie le recours à ces outils pour d'autres types de productions agricoles.

3. Supprimer les substances controversées

SUPPRIMER LES ADDITIFS ALIMENTAIRES CONTROVERSÉS DES PRODUITS AUX MARQUES CARREFOUR

Anticipant les évolutions législatives et réglementaires, Carrefour est engagé dans une démarche globale de suppression des substances controversées dans la composition de ses produits. Une liste allant au delà des attentes réglementaires concernant les substances et ingrédients indésirables (comme les arômes artificiels et certains additifs) a donc été établie. Le travail d'identification des risques sur les additifs autorisés fait l'objet d'une mise à jour continue, qui aboutit à un classement des substances en quatre catégories :

- noir : substance désormais absente de toutes les catégories de produits de marques Carrefour ;
- rouge : substance autorisée uniquement dans certaines catégories de produits, comme certains colorants dans les alcools ;
- orange : substance autorisée, mais à substituer de préférence ;
- vert : substance à utiliser sans restriction.

Carrefour a supprimé toutes les substances controversées susceptibles d'être classées « noir ». Lorsque les solutions de substitution de certaines substances classées « noir » ne sont pas disponibles, Carrefour choisit dans un premier temps de diminuer leurs teneurs et œuvre à l'identification de solutions de substitution satisfaisante à court terme.

À l'occasion de l'adoption du nouveau plan stratégique Carrefour 2026, un nouvel objectif a été défini. Le Groupe a l'ambition de supprimer 20 nouvelles substances de ses marques

propres en 2022 ⁽¹⁾. Jusqu'alors, chaque pays définissait lui-même les 100 substances controversées (mais la liste était relativement similaire d'un pays à l'autre). Désormais, Carrefour souhaite que cette liste soit commune aux pays du Groupe (G6), tout en ajoutant les 20 nouvelles substances controversées.

RÉDUIRE L'UTILISATION DES PESTICIDES ET EXCLURE LES OGM

Carrefour investit dans le développement de l'agriculture biologique et dans celui de l'agriculture raisonnée par la mise en œuvre de pratiques agro-écologiques. Carrefour a pour objectif que 15 % des ventes de produits frais alimentaires relèvent de l'agriculture biologique ou de l'agro-écologie d'ici 2025. Pour le Groupe, aider les agriculteurs à se convertir à l'agriculture biologique relève de sa responsabilité sociétale, contractualisé par un engagement d'une durée 5 à 7 ans. L'enseigne veut accompagner des centaines de producteurs dans ce profond changement de méthodes de production ou d'élevage. À fin 2022, le Groupe compte 3 530 producteurs partenaires en agriculture biologique. En France, Carrefour a également décidé de supprimer une partie des pesticides chimiques en développant l'agro-écologie pour ses Filières Qualité Carrefour (FQC) et Reflets de France. Carrefour a pris l'engagement avec ses producteurs partenaires que 100 % de ses produits Filières Qualité Carrefour soient issus de l'agro-écologie avant 2025 et que les produits FQC représentent 10 % de son offre de produits frais. Concrètement en magasin, il est possible de trouver des fraises sans pesticides de synthèse dès la floraison, des kiwis sans insecticides, des brocolis surgelés sans insecticide mais aussi des pâtes ou des lentilles.

Depuis 1998, Carrefour a pour politique d'exclure les OGM et leurs dérivés des produits de marques propres et de l'alimentation des animaux destinés aux Filières Qualité Carrefour. Depuis 1999, 100 % des produits de marques propres du Groupe excluent les ingrédients génétiquement modifiés. Cette politique s'étend à la culture de soja sans OGM. Le Groupe a développé une première filière brésilienne de soja sans OGM pour nourrir les animaux des Filières Qualité Carrefour en 2000 ainsi qu'une filière française en 2017.

Collaborations et partenariats

- IBM FOOD TRUST

+ Pour en savoir plus

- [Carrefour.com](#) : [Nutrition, qualité, conformité et sécurité de nos produits/RSE](#) – voir rubrique Santé et qualité des produits
- [Carrefour.com](#) et rapport RSE : [Protéger la biodiversité/RSE](#) – voir rubrique Biodiversité

(1) Périmètre : G6.



2.1.4.3 Proposer une offre de qualité accessible à tous

Contexte et définition

Les consommateurs ont des attentes fortes en matière de qualité nutritionnelle des produits, y compris dans le contexte actuel de sensibilité du pouvoir d'achat. Aujourd'hui 77 % des français déclarent être influencés par la composition des produits, 57 % par le Nutri-Score et 45 % par les avis et scores

sur les applications nutritionnelles ⁽¹⁾. C'est pourquoi Carrefour se doit d'améliorer constamment son offre en reformulant ses gammes existantes, en mettant à disposition une information nutritionnelle complémentaire sur les produits, et en proposant une alimentation de qualité accessible à tous, notamment grâce à la marque propre.

Politique et performance

Indicateurs clés de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Cible
Nombre de produits sur lequel est apposé le Nutri-Score	4 101	Nouveau	-	7 000 en 2022
Réduction de 2 500 tonnes de sucre des produits de marque Carrefour	Nouveau	-	-	2 500 en 2026
Réduction de 250 tonnes de sel des produits de marque Carrefour	Nouveau	-	-	250 en 2026

Commentaire performances 2022. Carrefour poursuit son travail de transparence pour apporter une information nutritionnelle claire et transparente au consommateur, plus de 4 000 produits disposent du Nutri-Score en 2022. Dans le

cadre du plan Carrefour 2026, le Groupe s'est engagé au retrait de 2 600 tonnes de sucre et 250 tonnes de sel pour les produits marque Carrefour d'ici 2026 (vs 2022).

Plan d'action

1. Reformuler des gammes existantes

L'ensemble des marques propres de Carrefour a été repensé pour incarner la transition alimentaire. Depuis 2018, le Groupe a renforcé la reformulation et l'optimisation du profil nutritionnel de ses produits, dans tous ses pays d'implantation. Le Groupe a notamment travaillé sur la diminution du taux de sucre dans les boissons sucrées, la diminution de la teneur en sel des légumes en conserve et l'élimination de nombreuses substances (colorant, arômes, perturbateurs). Depuis 2019, près de 400 recettes ont été reformulées avec amélioration du profil nutritionnel ou de la composition.

L'adoption du plan stratégique Carrefour 2026 a permis la définition d'objectifs quantitatifs liés à la valeur nutritionnelle des produits. Le Groupe s'engage donc à supprimer 2 600 tonnes de sucre et 250 tonnes de sel pour les produits de marque Carrefour.

2. Mettre à disposition une information nutritionnelle complémentaire sur les produits

Carrefour choisit de fournir une information nutritionnelle claire à ses clients. Le Groupe a donc progressivement déployé le Nutri-Score sur les emballages des produits à marque Carrefour et sur le site *carrefour.fr*. Ce logo développé par les pouvoirs publics français donne une indication de la qualité nutritionnelle des produits. Son échelle de 5 lettres et couleurs, de A (pour les produits les plus favorables sur le plan nutritionnel) à E (pour les produits les moins favorables sur le plan nutritionnel), et de vert à rouge, permet de connaître en coup d'œil le profil nutritionnel des produits.

L'algorithme créé pour aboutir au Nutri-Score prend en compte les nutriments à favoriser : fibres, protéines, fruits et légumes, légumineuses, fruits à coque, huiles d'olive, de noix et de colza, ainsi que des nutriments à éliminer : les calories, le sel, le sucre et les acides gras saturés.

À fin 2022, le Nutri-Score était déployé en Belgique, en Espagne, en France et en Pologne.

3. Proposer une alimentation de qualité accessible à tous

Carrefour entend rendre accessible au plus grand nombre une offre de produits plus sains et de qualité, au juste prix, sur tous ses territoires d'implantation et dans toutes les circonstances grâce à la mobilisation de ses équipes. La transition alimentaire pour tous incarne l'engagement de Carrefour contre la fracture alimentaire et son refus de voir une partie de la population ou certains territoires exclus des progrès réalisés en matière de qualité nutritionnelle, que ce soit pour des raisons de prix ou d'accessibilité physique.

Le développement des Filières Qualité, qui proposent aux clients des produits cœur de marché de qualité et accessibles, constitue le fer de lance de cette démocratisation. Les produits Carrefour sont au cœur de cet engagement au travers d'un travail non seulement sur la qualité, la provenance, la composition et la durabilité des produits mais aussi sur l'accessibilité prix.

Aussi, la page dédiée du programme Mieux manger initié par Carrefour donne des pistes à suivre pour manger à petit prix. La MDD bio permet de retrouver la qualité du bio au meilleur prix. En effet, avec des produits en moyenne 20 % moins chers que les grandes marques du secteur, les MDD contribuent à démocratiser des produits bio qui restent en moyenne 60 % plus chers que les produits conventionnels.

Soucieuse de porter sa mission de la transition alimentaire solidaire dans son ensemble. La Fondation Carrefour soutient la recherche médicale qui se penche sur les liens de cause à effet entre alimentation et santé (AFM Téléthon, Fondation pour la Recherche Médicale, CHU Nantes). À titre d'exemple, la Fondation accompagne l'application de nouvelles approches thérapeutiques pour lutter contre le développement de la résistance à l'insuline et du diabète de type 2 auprès de l'IHU ICAN en France.

(1) Infopro Digital Études pour Imediacenter et LSA. « Sustainable Brands : les Français et les marques, une relation durable ? ». 2022.

2.1.4.4 Former les collaborateurs et orienter les consommateurs vers une alimentation équilibrée

Contexte et définition

Producteurs, industriels, collaborateurs, élus, associations, ONG et consommateurs sont tous acteurs de la transition alimentaire. Carrefour s'efforce donc de construire des collaborations avec différents partenaires pour favoriser le

changement vers une meilleure alimentation. Par ailleurs, le Groupe forme ses collaborateurs et s'engage à aider les consommateurs à modifier leurs habitudes.

Politique et performance

Indicateurs clés de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Cible
Nombre de collaborateurs formés à la transition alimentaire et au bio en présentiel	10 040	8 483	18%	-
Nombre de collaborateurs formés à la transition alimentaire et au bio en <i>e-learning</i>	8 520	2 806	204%	-

Commentaire performances 2022. En 2022, le nombre de collaborateurs formés à la transition alimentaire et au bio a progressé de 24% en présentiel et de 204% en *e-learning*. Cette évolution traduit la volonté du Groupe de faire vivre la transition alimentaire au sein de ses équipes grâce à l'accélération du digital et à la mise en avant de programmes de formation à distance.

Plan d'action

1. Communiquer et impliquer les clients autour du mieux manger

Carrefour est au cœur de la transformation alimentaire avec son programme Act for Food. En France, Carrefour propose sur son site Internet carrefour.fr des recettes à haute valeur nutritionnelle et dispose d'une rubrique dédiée pour les régimes alimentaires spécifiques (sans gluten, sans lactose, sans sucre, réduit en sel et végétarien et végétal). En Espagne, Carrefour est devenue en 2022 la première entreprise à disposer d'une édition exclusive du Monopoly consacrée à l'alimentation. Le jeu le plus universel de Hasbro a été mis à jour avec l'image de Carrefour, les valeurs de transition alimentaire pour tous et l'image de Carrefour, et la campagne « Food for All » créé pour encourager des modes de vie sains.

En Roumanie, Carrefour a mis en place un programme d'éducation alimentaire où les jeunes ont la possibilité d'apprendre quels sont les principes de base de l'alimentation, les bonnes combinaisons alimentaires, l'origine des aliments, les modes de culture des légumes, etc. À côté de cette formation théorique, les participants au programme auront l'opportunité de réaliser des séances pratiques leur permettant d'acquérir des habitudes saines. Les parents ont aussi eu la possibilité d'être sensibilisés aux bonnes pratiques en matière de santé alimentaire. Actuellement, 220 étudiants sont inscrits à ce programme.

2. Communiquer et impliquer les collaborateurs autour du mieux manger

La formation constitue une priorité pour le groupe Carrefour. Les axes stratégiques de formation reprennent les thématiques

majeures du plan de transformation «Carrefour 2022» : promouvoir la transition alimentaire et diffuser les bonnes pratiques pour mieux se nourrir sont des axes clés de formation. En 2022, 10 540 collaborateurs ont été formés en présentiel et 8 520 en *e-learning* sur des sujets structurants tels que le marché des produits bio ou les produits frais.

En Espagne, dans le cadre du programme Act for Food, une chaire d'alimentation et de nutrition a été mise en place. L'objectif est de proposer un programme de formation pour les acheteurs de produits alimentaires du Groupe. La formation en ligne *Healthy Nutrition* a permis de communiquer les bases d'une alimentation saine aux acheteurs et des contenus approfondis ont été dispensés sur la nutrition. Cette chaire, qui se tient depuis 2018 a permis la formation dont 72 collaborateurs en 2022. La formation en ligne *Healthy Nutrition* a quant à elle été suivie par 35 000 personnes.

Carrefour mobilise ses collaborateurs autour des enjeux liés à son plan de transformation et sa raison d'être. Le Groupe a mis en place le programme « Act for Food *Super Heroes* » pour mettre en valeur les projets de ses collaborateurs les plus impliqués dans la transition alimentaire et encourager la transmission de leurs meilleures pratiques. Ce programme fait appel à la motivation et à l'envie des collaborateurs de Carrefour de s'investir dans la transition alimentaire. Il s'intègre dans une nouvelle approche managériale développée par « Act for Change » qui renforce le *leadership* des collaborateurs. Dans une logique d'intrapreneuriat, chacun peut mettre en place un projet ou une action au service de la mission du Groupe. À fin 2022, plus de 2 000 super-héros de la transition alimentaire ont été identifiés au sein du Groupe.

Collaborations et partenariats

- IBM FOOD TRUST
- WWF France
- *Consumer Goods Forum*
- IHU ICAN, CHU Nantes, Fondation pour la Recherche médicale (FRM), AFM Téléthon
- Panel Santé et Nutrition qui a réuni différentes parties prenantes sur le sujet de la santé et de la nutrition, avec la présence notamment du Secrétaire Générale du Groupe, la Directrice Exécutive *Marketing* et Clients

+ Pour en savoir plus

- [Carrefour.com : Nutrition, qualité, conformité et sécurité de nos produits/RSE](#) – voir rubrique Santé et Qualité des produits

2.1.4.5 Illustrations en 2022**International Food Transition Awards : mise en avant des fournisseurs vertueux en matière de RSE**

Lancés en 2021, les *European Food Transition Awards* sont un concours en ligne entre les principaux fournisseurs internationaux et locaux de Carrefour, s'inscrivant dans le cadre du Pacte Transition Alimentaire, un engagement réciproque pris en 2019 entre Carrefour et ses partenaires. Lors de la première édition, la compétition était ouverte aux six pays européens où le Groupe est présent (France, Belgique, Espagne, Italie, Pologne, et Roumanie). Poursuivant son ambition d'être *leader* de la transition alimentaire pour tous, et après le succès des *European Food Transition Awards*, Carrefour a lancé cette année, en partenariat avec RTL, la nouvelle édition des *International Food Transition Awards*. Ce concours récompense les fournisseurs les plus vertueux en matière de RSE aux yeux des consommateurs. Ainsi, le concours a été ouvert à l'Argentine, au Brésil et à Taïwan, portant à neuf le nombre de pays participants (soit tous les pays intégrés du Groupe). Sélectionnés suite à un appel à projets lancé cet été par Carrefour auprès de ses fournisseurs, les produits retenus présentent leurs engagements sur cinq thèmes clés de la transition alimentaire : santé et nutrition, emballage, agriculture durable et biologique, communication responsable et transparence. Neuf prix correspondant à autant de catégories de produits ont été décernés ainsi que deux prix nationaux pour chacun des pays participant à l'opération (un prix marque nationale et un prix marque distributeur Carrefour). Les clients votent pour élire les trois finalistes de chaque catégorie, les gagnants ont été désignés en décembre 2022 par un jury composé de dix experts internationaux en RSE. Les produits plébiscités obtiennent une visibilité significative durant une année en magasin et en ligne. Cette année, plus de 570 000 votes ont été enregistrés, et le concours a réuni 250 fournisseurs internationaux et locaux, et 300 produits.

État des lieux des filières blockchain du Groupe

Les bénéfices de la *blockchain* appliquée aux filières alimentaires sont nombreux : pour les consommateurs, elle répond à un besoin de transparence de plus en plus grand ; pour les éleveurs, elle leur permet de valoriser leur production et leur savoir-faire. Pour l'enseigne, elle permet de partager avec tous ses partenaires une base de données sécurisée et de garantir aux clients une sécurité alimentaire renforcée. Carrefour a été le premier distributeur français à appliquer la technologie *blockchain*. En

2019, Carrefour a intégré progressivement la technologie *blockchain* aux Filières Qualité Carrefour (poulet d'Auvergne, tomate Cauralina, œufs fermiers de Loué, fromage rocamadour AOC, saumon de Norvège, etc.). En 2021, la technologie *blockchain* a été étendue aux produits textiles de la marque TEX. En 2022, ce sont plus de 500 produits qui sont équipés de cette technologie (69 filières en 2022). Le Groupe a décidé en 2022 d'aller au-delà de ses Filières Qualité, pour appliquer la technologie *blockchain* à ses produits bio de marque propre. En avril 2022, l'orange à dessert Carrefour Bio origine Espagne, en barquette 4 pièces, a été la première référence à bénéficier de la *blockchain* avant un déploiement progressif de la *blockchain* à d'autres produits de la marque Carrefour Bio. Concrètement, le consommateur accède aux informations sur le produit *via* le scan du QR Code présent sur l'étiquette. Il peut ainsi découvrir l'intégralité du cycle de vie du produit (origine et parcours, qualité, certification bio). Carrefour est ainsi le premier distributeur à appliquer la technologie *blockchain* sur des produits bio à marque propre.

Transition alimentaire et pouvoir d'achat : assurer une alimentation saine et accessible en temps de crise

En juin 2022, Carrefour a lancé le défi anti-inflation, qui a permis de proposer un panier de 30 produits essentiels pour moins de 30 euros, durant tout le mois de juillet, ainsi qu'une opération « prix serrés » toujours en cours. Celle-ci porte sur 200 produits de marques nationales pour lesquelles Carrefour continue de s'engager à réduire ses marges de façon à répercuter le moins possible, voire pas du tout, les hausses de prix. En France et en Espagne, Carrefour a ainsi proposé à ses clients une liste de 30 produits pour 30 euros. En Belgique, Carrefour a annoncé le 30 août 2022 son action 1 000 produits à moins de 1 euro disponibles en marques Carrefour comme en marques nationales (bananes, brie, pain blanc, etc.). En tant qu'acteur engagé de la transition alimentaire, Carrefour continue d'encourager ses clients à mieux manger, même en temps de crise. Consommer des fruits et légumes est essentiel pour la santé, c'est pourquoi Carrefour a lancé cette année, en France et en Belgique, les 5 fruits et légumes à moins d'1 euro : une action concrète pour renforcer le pouvoir d'achat de ses clients tout en optant pour une alimentation saine. Pour aller plus loin, Carrefour France propose aussi dans le cadre de son défi anti-inflation, une sélection de produits bio à moins de 2 euros.

La promotion du mieux manger au meilleur prix

Carrefour accompagne ses clients dans leur transition vers des modes d'alimentation plus sains, de qualité et accessibles. Le Groupe utilise notamment les nouvelles technologies pour guider les consommateurs dans ses choix en magasin. Ainsi, au Brésil, Carrefour a lancé une nouvelle fonctionnalité sur son application My Carrefour : l'outil Nutri Choice. Fondé sur un algorithme qui analyse l'historique d'achat de chaque client, Nutri Choice propose, via une liste de suggestions, des

alternatives personnalisées qui sont à la fois plus équilibrées et plus économiques. La plate-forme en ligne Cybercook de Carrefour Brésil propose en outre un livre de cuisine interactif, téléchargeable via l'application My Carrefour, disponible en magasin en version papier : « *ComerEmCasa* : les meilleures recettes pour une vie simple et plus saine ». À travers 81 recettes, l'ouvrage explique comment cuisiner sain tout en faisant des économies. Chaque recette est dotée d'un code QR qui dirige le lecteur vers la préparation et des pages spéciales fournissent des informations plus générales sur les ingrédients et leurs coûts.

2.1.5 ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET DES CHÂÎNES D'APPROVISIONNEMENT

2.1.5.1 Synthèse des objectifs

Contexte En tant que distributeur, Carrefour est en contact direct avec de nombreuses parties prenantes et se doit d'entretenir des relations de qualité avec ses fournisseurs, producteurs, représentants syndicaux, pouvoirs publics, investisseurs, ONG, associations et clients. Ces derniers, interrogés dans le cadre du renouvellement de l'analyse de matérialité du Groupe en 2021, ont démontré des attentes fortes concernant le respect des Droits de l'Homme, l'instauration de relations durables et le partage équitable de la valeur créée au sein des chaînes d'approvisionnement. Le respect du bien-être animal et la garantie d'élevages éthiques est également identifié par les clients comme un enjeu prioritaire pour la transition alimentaire.

Plus largement, dans le cadre de son devoir de vigilance, le Groupe a une responsabilité envers ses parties prenantes directes et indirectes afin de garantir le respect de la santé et de la sécurité des personnes, les Droits de l'Homme et l'environnement. Carrefour souhaite ainsi être irréprochable dans ses relations avec ses partenaires à tous les niveaux, et notamment dans ses relations d'affaires, dans le respect des réglementations applicables telles que le règlement sur la protection des données (RGPD) ou la loi Sapin 2 sur la corruption.

Carrefour a su nouer une relation durable avec ses partenaires. D'une part, les relations partenariales variées avec le tissu économique local et les producteurs ont permis de sécuriser les approvisionnements, notamment pour les filières fruits et légumes. D'autre part, le respect par Carrefour des engagements établis avec ses fournisseurs est un élément clé de la pérennisation du tissu économique des territoires dans lesquels il s'approvisionne.

Risques et opportunités

Carrefour a identifié dans le cadre de l'analyse des risques du Groupe trois principaux risques relatifs aux relations entretenues avec les partenaires et parties prenantes :

■ « mise en cause de Carrefour et de ses fournisseurs pour non-respect du droit du travail, des Droits de l'Homme et/ou d'une rémunération juste ». 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, révisée en 2018 dans le cadre du Plan de vigilance. La liste des pays à risque sur ce volet social est fondée sur l'analyse des risques par pays réalisée par amfori-BSCI et sur le *Global Right Index* d'IUTC. Le classement prend également en compte les recommandations de la FIDH et celles des équipes locales de Carrefour ; une nouvelle cartographie a été lancée en 2022 et les résultats sont attendus courant 2023 ;

■ « non-respect des lois anti-corruption (loi Sapin 2) ». La cartographie des risques de corruption du groupe Carrefour pour chacun de ses grands secteurs d'activité (*Retail, Property, Banque et Assurance*) a été mise à jour en 2021. À cette occasion, 576 collaborateurs ont été interviewés au travers d'entretiens menés dans tout le groupe Carrefour. Cette remise à jour a permis de redéfinir les scénarios des risques de corruption pour chacun des processus managériaux et opérationnels de l'entreprise, et de hiérarchiser les éventuels plans d'action pour un meilleur pilotage des risques et une analyse des contrôles en place ;

■ « non-respect des lois sur la protection des données personnelles (RGPD, LGPD, etc.) ».

Nos leviers d'actions

La responsabilité de Carrefour vis-à-vis de ses parties prenantes est plurielle. Les enjeux principaux identifiés sont les suivants :

- **soutien à l'économie locale** : riche du maillage de son réseau mondial de 14 348 magasins intégrés et franchisés, Carrefour est un commerçant de proximité, au service de ses clients, dans toutes ses implantations. Chaque magasin dispose de l'autonomie nécessaire pour adapter ses assortiments et sa gamme de services aux besoins locaux pour construire une relation de proximité avec ses clients. La mise en avant des produits du terroir est notamment encouragée par le développement des marques telles que Reflets de France ou Terra d'Italia. Grâce à ses partenariats avec les producteurs biologiques locaux, les Filières Qualité Carrefour, et des PME locales, le Groupe contribue à l'essor des économies locales ;
- **respect de la santé, de la sécurité et des Droits de l'Homme au sein des chaînes d'approvisionnement** : en collaboration avec ses différentes parties prenantes (investisseurs, consommateurs, ONG, etc.), Carrefour anticipe les risques découlant des enjeux liés à ses activités en amont des opérations de distribution, *via* leur chaîne d'approvisionnement. Carrefour s'engage ainsi à l'amélioration des conditions de travail et au respect des Droits de l'Homme et de l'environnement chez ses fournisseurs. Afin de respecter ses engagements, Carrefour place l'évaluation et la prévention des risques au cœur de son système de gestion. En effet, Carrefour s'attache à évaluer la conformité de ses fournisseurs dans le monde au niveau social et environnemental ainsi qu'à promouvoir des pratiques RSE tout au long de la chaîne de valeur ;
- **garantir des élevages éthiques** : Carrefour est engagé depuis plusieurs années dans une démarche d'amélioration du bien-être animal dans ses filières d'approvisionnement. En collaboration avec ses parties prenantes et des ONG expertes du bien-être animal, Carrefour définit ses exigences et établit leur déploiement dans les cahiers des charges de ses produits à marque propre. Des plans de progrès et des mécanismes de suivi sont également établis pour accompagner les transformations des modes de production ;
- **soutien au commerce équitable et promotion d'un salaire décent** : Carrefour veille à garantir une rémunération suffisante parmi ses employés et au sein de ses chaînes d'approvisionnement pour permettre un niveau de vie décent, reconnu par l'ONU et par l'Organisation internationale du travail comme un droit humain. Ainsi parmi ses employés et au sein de ses chaînes d'approvisionnement, Carrefour travaille à garantir une rémunération suffisante pour permettre un niveau de vie décent. À travers ses achats, Carrefour contribue notamment à développer et à soutenir le commerce équitable depuis plus de 20 ans, participant ainsi à l'amélioration des conditions de vie des producteurs et au développement pérenne des communautés ;
- **garantir la loyauté des pratiques et la protection des données personnelles dans les relations d'affaires** : dans le cadre des activités de Carrefour, la corruption peut prendre plusieurs formes (pots-de-vin, cadeaux, favoritisme) liées aux fonctions achats et expansion ou requérant des autorisations administratives. L'engagement des instances dirigeantes de Carrefour doit permettre l'acculturation des équipes locales à la lutte contre la corruption et accélérer la mise en conformité globale. De même, la protection des données est un enjeu fort pour Carrefour. La mise en conformité du Groupe est une opportunité de renforcer la relation de confiance avec les clients, salariés et partenaires de Carrefour en s'inscrivant dans une démarche plus globale de digitalisation de l'entreprise.

Coalitions et partenariats

IPE

Fashion Pact

ICS (Initiative for compliance and sustainability)

BSCI (Business social compliance programme)

Leather Working Group

LIT Ouesterel

AEBEA

Autres associations pour le bien-être animal : World Animal Protection, Welfarm, OABA, CIWF

Contribution aux Objectifs de développement durable



1
 2
 3
 4
 5
 6
 7
 8
 9

Nos objectifs

THÉMATIQUE	OBJECTIF	ÉCHÉANCE
Fournisseurs	500 fournisseurs engagés au sein du pacte pour la transition alimentaire	2030
Ancrage local	50 000 producteurs partenaires dans tous les pays du Groupe d'ici 2026 (producteurs en agriculture biologique, Filières Qualité Carrefour, régionaux et locaux)	2026
Approvisionnements	100 % des usines d'approvisionnement de produits contrôlés situées en pays à risque élevé ou à risque sont couvertes par un audit social	Permanent
Matières premières	100 % de matières premières durables et traçables dans nos produits TEX d'ici 2030	2030
Données personnelles	Mise en place d'une organisation, de règles et de procédures pour permettre la protection des données personnelles.	Permanent
Bien-être animal	8 objectifs clés de notre politique bien-être animal déployés dans tous les pays du Groupe d'ici 2025	2025

2.1.5.2 Respect des Droits de l'Homme et du travail

Contexte et définition

Les activités des entreprises ont un impact sur les Droits de l'Homme dans leurs pays d'implantation et au-delà, que ce soit au travers de leurs opérations en propre, dans leur sphère d'influence ou *via* leur chaîne de valeur. Ces dernières années, et notamment dans le cadre du devoir de vigilance, les entreprises ont progressé dans la prise en compte des impacts sociaux et environnementaux dans leurs processus internes et dans ceux liés aux achats. Elles se sont investies dans la définition d'objectifs et le suivi d'indicateurs permettant de s'assurer des bonnes pratiques de leurs équipes et des collaborateurs, de leurs fournisseurs et, si nécessaire, de la correction de leurs actions.

Politique et performance de Carrefour

Le Groupe a pour objectif de promouvoir le respect des Droits de l'Homme pour l'ensemble de ses employés et de ceux de ses franchises. À partir des principaux référentiels et normes internationaux reconnus en la matière, Carrefour s'est fixé des engagements en lien avec les enjeux suivants : le respect des législations et des réglementations locales ou régionales en matière de droit du travail et de Droits de l'Homme en général ; la lutte contre travail des enfants ; la lutte contre le travail forcé, l'esclavage et le trafic d'êtres humains ; le respect du temps de travail ; la protection de la santé et de la sécurité des collaborateurs ; la garantie d'une rémunération décente ; le droit à des prestations sociales ; lutte contre les discriminations et le harcèlement ; favoriser le dialogue social, les droits aux négociations collectives, les libertés d'expression

Carrefour s'engage à promouvoir, respecter et faire respecter, protéger les Droits de l'Homme dans son domaine d'activité et sa sphère d'influence. La démarche de Carrefour s'appuie sur les instruments internationaux, universellement reconnus en matière de Droits de l'Homme : la Déclaration universelle des Droits de l'Homme, la Déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) sur les droits fondamentaux au travail, ainsi que les conventions pertinentes de l'OIT. Le Groupe, qui travaille avec des milliers de fournisseurs dans le monde, s'attache également à évaluer les risques présents sur ses chaînes d'approvisionnement, à évaluer la conformité sociale et environnementale de ses fournisseurs, ainsi qu'à promouvoir de meilleures pratiques RSE tout au long de sa chaîne de valeur.

et d'association ainsi que le respect de la vie privée et des données personnelles.

Carrefour s'engage aussi à améliorer les conditions de travail et le respect des Droits de l'Homme et de l'environnement chez ses fournisseurs. Carrefour met en place des outils et procédures permettant de contrôler et d'accompagner ses fournisseurs. Ainsi, conformément aux règles d'achat de Carrefour, le Groupe a notamment pris les engagements suivants :

- 100 % des usines d'approvisionnement situées en pays à risque élevé ou à risque couvertes par un audit social ;
- 100 % de nos matières premières naturelles seront durables et traçables dans nos produits TEX d'ici 2030.

Indicateurs clés de performance ⁽¹⁾	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Pourcentage d'audits avec alerte (sites de production potentiels)	17 %	14 %	3 pts
■ Dont alertes liées à la durée de travail	28 %	27 %	1 pt
■ Dont alertes liées à la rémunération, conditions de travail et avantages	24 %	22 %	2 pts
■ Dont alertes liées à la santé et sécurité	30 %	38 %	(8) pts

Indicateurs ⁽²⁾	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Nombre d'audits sociaux (sites de production potentiels)	1418	918	54,5%
■ Dont Bangladesh	54	51	5,9%
■ Dont Chine	907	576	57,5%
■ Dont Inde	77	59	30,5%
■ Dont Turquie	102	63	61,9%
■ Autres	278	169	64,5%

(1) Audits réalisés selon le standard ICS uniquement.

(2) Audits réalisés selon les standards ICS (nombre d'audits réalisés à la demande de Carrefour) et BSCI (nombre d'audits réalisés sur le parc des usines de Carrefour).

Commentaire 2022. En 2022, le nombre d'audits sociaux a augmenté. Cette augmentation se justifie d'une part par la fréquence des audits, et d'autre part, en raison des freins à la

mobilité du à la Covid-19, certains audits avaient du être reportés en 2021. Ils ont donc pu être réalisés en 2022.

Plans d'action

1. Protéger les collaborateurs du Groupe

Carrefour a formalisé son engagement en faveur de la protection des droits humains, de la santé, de la sécurité des personnes et de l'environnement depuis 20 ans, notamment au travers de partenariats et de collaborations avec des ONG majeures dans ces domaines : le WWF® pour la protection de l'environnement (1998), *UNI Global Union* pour les conditions de travail et les libertés fondamentales (2001), la FIDH pour les droits humains (2000-2018). Le Groupe est également signataire du Pacte mondial des Nations Unies depuis 2001 et tous les pays d'implantation intégrés de Carrefour sont membres de l'OIT.

Les Principes éthiques de Carrefour, diffusés en 2016, formalisent le cadre éthique dans lequel l'ensemble des collaborateurs du Groupe doivent exercer leur activité professionnelle au quotidien. Ils incluent notamment le respect de la diversité, la contribution à un environnement de travail sûr et sain, la promotion du dialogue social, le refus de tout harcèlement et toute discrimination, la garantie de la sécurité des personnes et des biens et l'intégrité individuelle et collective.

Afin d'en assurer l'application effective, le Groupe a déployé un système d'alerte éthique propre permettant aux collaborateurs ou aux parties prenantes qui le souhaitent d'alerter sur des situations ou des comportements en contradiction avec ces Principes éthiques (voir aussi sections 2.2.5 et 2.2.7.2 et 2.2.7.3).

En outre, Carrefour met à disposition de l'ensemble de ses employés en France et pour l'entité Groupe des formations en *e-learning* en lien avec les droits humains pour les sensibiliser à ces enjeux.

Carrefour œuvre aussi à ce que ses franchisés à l'international respectent les droits humains en annexant systématiquement à leurs contrats une charte pour la protection des Droits de l'Homme, qui les engage à respecter les normes internationales en matière de droits du travail. Les franchisés s'engagent à faire respecter ces engagements par l'ensemble de leurs salariés, fournisseurs, sous-licenciés, sous-traitants ou sous-franchisés.

2. Protéger les fournisseurs et la chaîne de valeur 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 en mettant en place des règles d'achat, ainsi que des outils et des procédures permettant de contrôler et d'accompagner ses fournisseurs dans leur mise en conformité.

Les règles d'achat encadrent la conformité sociale et environnementale des achats des produits contrôlés, qui répondent à un cahier des charges défini par Carrefour faisant l'objet d'un contrôle qualité spécifique. Ces règles s'appliquent à toutes les entités du Groupe et à tous les pays de production en fonction de leur niveau de risque. Diffusées à l'ensemble des pays du Groupe, elles stipulent la signature par les fournisseurs d'une Charte d'engagement ; le processus et les règles de conformité des audits sociaux ; la nomination, par les entités d'achat du Groupe, d'une personne en charge de la conformité sociale et environnementale ; un plan d'action visant la conformité aux règles d'achat spécifiques sur les étapes de production et les matières premières sensibles.

La Charte d'engagement fournisseurs, intégrée dans les contrats d'achats dans tous les pays, repose notamment sur la continuité du respect et de la promotion des Droits de l'Homme par Carrefour. Elle réaffirme les Principes éthiques du Groupe et stipule que les fournisseurs s'engagent à se conformer à ses exigences concernant les Droits de l'Homme, l'éthique et l'environnement. Elle leur interdit notamment le recours à la sous-traitance dissimulée ou non déclarée et demande aux

fournisseurs du Groupe, par un effet de cascade, d'avoir les mêmes exigences de conformité sociale vis-à-vis de leurs propres fournisseurs.

CARTOGRAPHIER LES FOURNISSEURS ET LA CHAÎNE DE VALEUR

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, révisée en 2018 dans le cadre du Plan de vigilance. Ainsi, la possibilité d'approvisionnement et les règles d'achat dépendent du niveau de risque affecté à chaque pays :

- risque extrême : la production et l'approvisionnement sont suspendus dans ces pays ;
- risque élevé : une autorisation préalable du Groupe est nécessaire pour toute production dans ces pays ; une fois le pays approuvé, l'approbation et le suivi des usines se font par les équipes Carrefour présentes sur place ;
- risque modéré : la sélection de l'usine se fait en application stricte des règles d'achat Groupe ;
- risque faible : les règles d'achat s'appliquent, mais l'audit n'est pas obligatoire.

DÉMARCHES SECTORIELLES ET MATIÈRES SENSIBLES

Carrefour tient à jour depuis 2018 une liste d'étapes de production considérées comme sensibles et qui peuvent présenter des risques liés aux droits humains et à l'environnement. Ces étapes peuvent être incluses dans le processus de fabrication des fournisseurs de Carrefour ou plus en amont sur la chaîne de valeur. Le Groupe a également identifié les matières premières auxquelles sont associés des risques en termes d'impact environnemental et/ou social tout au long de leur chaîne de valeur. Ces matières premières ont été priorisées en fonction de leur niveau de risque et de leur matérialité pour Carrefour.

ACCOMPAGNER ET FORMER LES COLLABORATEURS ET LES FOURNISSEURS

Pour renforcer la protection des droits de l'homme et du travail, des formations sont déployées sur des sujets sociaux ciblés. Certaines ont été dispensées aux équipes France et Espagne sur les thématiques des règles d'achat et du standard BSCI. Environ 80 collaborateurs des équipes achat et qualité ont été formés, ainsi que plus de 250 personnes des équipes du *Global Sourcing* depuis 2019 (Shanghai, Hong Kong, Bangladesh, Inde, Turquie, Cambodge, Vietnam).

Carrefour accompagne également ses fournisseurs pour améliorer les performances RSE au sein de la chaîne d'approvisionnement en dehors de son périmètre direct en collaboration avec des consultants ou des ONG locales. Tous les fournisseurs de l'entité Global Sourcing doivent évaluer leurs fournisseurs de rang 1 identifiés comme à risque (rang 2 pour Carrefour) sur des critères sociaux et environnementaux à l'aide d'une grille-outil fournie par Carrefour, qui permet de réduire les risques de non-conformité en amont. En 2019, Carrefour a ainsi dispensé des formations aux usines de ses fournisseurs de rang 1 au Bangladesh, au Pakistan et en Inde et a donné des outils relatifs aux risques chez leurs propres fournisseurs. Le projet est déployé depuis 2020 dans les pays suivants : Inde (242 tiers 2), Bangladesh (309 tiers 2), Pakistan (57 tiers 2), Cambodge (8 tiers 2), Vietnam (4 tiers 2), Birmanie (3 tiers 2) et Sri Lanka (15 tiers 2).

Carrefour a également élaboré le *Good Factory Standard*, un document pratique de formation diffusé auprès de tous les interlocuteurs en usines. Décliné par secteurs et/ou par type de produit (bazar, textile, bois, cuir, etc.), il regroupe un ensemble

d'exigences basiques à respecter et intègre les bonnes et mauvaises pratiques.

DÉVELOPPER DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE

Conformément aux règles d'achat de Carrefour pour les produits contrôlés, 100 % des usines d'approvisionnement situées en pays à risque élevé ou à risque doivent faire l'objet d'un audit social, conforme au standard Initiative for Compliance and Sustainability (ICS) ou au standard Business Social Compliance Programme (BSCI). Avant de référencer un fournisseur, plusieurs contrôles sont réalisés dont un pré-audit, un audit technique, un audit social et un audit environnemental. Les audits sociaux sont obligatoirement réalisés pour les fournisseurs situés dans des pays classés « à risque », pour 100 % des usines fabriquant les produits aux marques Carrefour. La note A ou B est requise (C, D ou E sont non conformes). Pour les fournisseurs situés en pays à risque faible, 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.

En plus des audits, des visites des équipes qualité (*Global Sourcing*) sont organisées en fonction d'un plan de contrôle défini par Carrefour pour vérifier la conformité de la qualité du produit et assurer une présence lors des productions. Pour le textile, des visites sont organisées de manière systématique pour 100 % des usines au minimum une fois par an afin de s'assurer que les procédures qualité et le standard de l'usine sont bien maintenus à l'aide du *Carrefour Good Factory Standard*.

Depuis 2019, l'évaluation des fournisseurs textile a intégré un *scoring* RSE, en plus du *scoring* habituel, incluant les *scoring* commerciaux, qualité et livraisons (*supply*). Cette évaluation RSE comprend les résultats d'audits sociaux, d'évaluations/alertes sur l'environnement, la gestion des fournisseurs (de rang 2 pour Carrefour), la traçabilité des composants, les certifications des fournisseurs et les bonnes pratiques sociales (au-delà de la *compliance* réglementaire).

Collaborations et partenariats

- Initiative for Compliance and Sustainability (ICS)
- Business Social Compliance Programme (BSCI)
- Transition Bangladesh Accord

+ Pour en savoir plus

- [Charte d'engagement fournisseurs](#)
- [Principes éthiques](#)
- [Devoir de vigilance \(voir section 2.2 du présent chapitre\)](#)
- [Ligne d'alerte éthique](#)

2.1.5.3 Rémunération juste et salaires décents

Contexte et définition

Les collaborateurs du Groupe constituent la principale richesse de Carrefour. À travers son activité, le Groupe entend préserver et développer son capital humain et celui de la société dans laquelle il opère. Le Groupe s'y attache en assurant des conditions de travail favorables et assurant une rémunération juste et des salaires décents.

Dans le cadre l'engagement « Agir avec simplicité » de son programme « Act for Change », qui vise à faire évoluer ses collaborateurs dans un environnement professionnel sécurisé et favorable, Carrefour s'engage à respecter les Droits de l'Homme et les libertés fondamentales de ses employés. Le Groupe veille ainsi à ce que chaque salarié perçoive une

rémunération suffisante afin d'accéder à un niveau de vie décent, reconnu par l'ONU et par l'Organisation internationale du travail (OIT) comme un droit humain. Ce droit fondamental est couvert par l'accord-cadre mondial renouvelé et renforcé le 5 octobre 2022 avec l'UNI, afin de promouvoir le dialogue social, la diversité et les droits fondamentaux du travail au sein du groupe. Carrefour porte également une attention particulière à la reconnaissance du travail de ses employés. Afin de retenir ses talents, il s'attache à ce que les performances et les compétences de ses salariés soient valorisées au travers d'une rémunération juste et satisfaisante.

Politique et performance

1. Pour les collaborateurs de Carrefour

Chaque pays d'implantation de Carrefour fixe ses propres engagements en matière de rémunération, en fonction du contexte local. Néanmoins, le Groupe a défini des ambitions globales en matière de rémunération, applicables dans l'ensemble de ses pays d'implantation, visant à garantir un salaire décent à l'ensemble des salariés :

- respect des législations et des réglementations locales ou régionales en matière de rémunération dans l'ensemble des pays Carrefour et franchisés ;
- respect des accords de branches en matière de rémunération (notamment en garantissant le paiement du salaire minimum fixé par le pays ou par la province) dans 100 % des pays Carrefour, pour les entités propres au Groupe tout comme pour les franchisés ;

- gestion de la paie efficiente ;
- définition juste des rémunérations ;
- évaluation de la performance en matière de rémunération et de salaires décents.

2. Pour les fournisseurs locaux, nationaux et les PME

Carrefour s'est engagé à atteindre d'ici 2026 un total de 50 000 producteurs partenaires en agriculture biologique, Filières Qualité Carrefour, producteurs régionaux et locaux. La contractualisation avec ces partenaires garantit entre autres un prix juste. Le Groupe met également en place des « plans PME » dans tous les pays pour développer le commerce avec les PME. Enfin, Carrefour soutient les filières locales dans le cadre de diverses crises (crise du lait en France, soutien de filières dans le cadre de la crise sanitaire en Espagne, etc.).

Indicateurs	Valeur 2022	Valeur 2021	Evolution	Cible
Nombre de producteurs partenaires en agriculture biologique, FQC, producteurs régionaux et locaux	22 176	24 980	(11)%	50 000 en 2026

3. Pour les fournisseurs de Carrefour et tout au long de la chaîne d'approvisionnement

Carrefour s'engage à travers sa Charte d'engagement pour les Droits de l'Homme à accorder aux travailleurs une rémunération satisfaisant leurs besoins fondamentaux et ceux des membres de leur famille qui dépendent directement d'eux. Conformément aux règles d'achat de Carrefour, 100 %

des usines d'approvisionnement situées en pays à risque élevé ou à risque doivent faire l'objet d'un audit social, incluant des évaluations sur la rémunération minimum des collaborateurs de ses fournisseurs. Cet audit est conforme au standard *Initiative for Compliance and Sustainability* (ICS) ou au standard *Business Social Compliance Programme* (BSCI).

Indicateurs clés de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Nombre d'audits sociaux réalisés	1 418	918	54,5 %
■ Dont alertes liées à la rémunération, conditions de travail et avantages	24 %	22 %	2 pts
Pourcentage d'audits avec alerte (sites de production potentiels)	17%	14%	3 pts

Pour accompagner ses fournisseurs, promouvoir la RSE au sein des chaînes d'approvisionnement et favoriser le développement des territoires dans lesquels le Groupe s'approvisionne, Carrefour met en œuvre des formations, des projets régionaux et soutient le commerce équitable.

Indicateurs	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Ventes TTC de produits issus du commerce équitable – marque propre et marques nationales (en milliers d'euros) ⁽¹⁾	137 167	126 855	8,1 %

(1) Périmètre : BR et ES excl. BUs non comparables. (81% du CA TTC consolidé en 2022 vs 100% en 2021)

Plans d'action

1. Pour nos collaborateurs

Le Groupe mène une politique de rémunération responsable, prenant en compte les questions de pouvoir d'achat propres à chaque pays. Les niveaux de rémunération proposés sont le plus souvent supérieurs au salaire minimum légal local et sont généralement complétés de dispositifs d'intéressement, de protection sociale ou d'avantages sociaux. La politique de rémunération des collaborateurs est définie par pays, au regard du contexte, des pratiques et des enjeux locaux, tout en s'assurant du respect des ambitions du Groupe, applicables dans l'ensemble des pays d'implantation. L'accord cadre mondial signé par Carrefour avec *UNI Global Union* en 2001, et renforcé en 2015, 2018 et à nouveau en octobre 2022, reprend les principes directeurs de l'ONU et les conventions fondamentales de l'OIT traitant des salaires décents, et permet de faire reconnaître les droits des travailleurs en la matière. Les outils de suivi du temps de travail, en place sur l'ensemble des sites Carrefour et des sites des franchisés, permettent d'optimiser la gestion de la paie et d'assurer aux collaborateurs une rémunération juste, corrélée au temps de travail réel, et à fréquence régulière. Chaque pays dispose de systèmes d'évaluation de la performance individuelle et collective permettant d'adapter la rémunération et les bonus/ primes en conséquence.

2. Pour nos fournisseurs locaux, nationaux et les PME

Carrefour nourrit l'ambition de réunir 50 000 partenaires Bio, Filières Qualité Carrefour, régionaux et locaux. Un producteur partenaire est un producteur ou fournisseur avec lequel Carrefour entretient une relation privilégiée, encadrée par un contrat spécifique (engagement pluriannuel, engagement sur le prix, engagement sur les volumes, conditions de référencement simplifiées, paiement accéléré, contrat PME, autre). Les partenariats conclus entre Carrefour et ses fournisseurs locaux et nationaux garantissent ainsi contractuellement une rémunération juste.

Chaque pays du Groupe met en place un plan PME permettant la mise en place d'échanges privilégiés avec les Petites et Moyennes Entreprises, (contact privilégié, organisation de « clubs », organisations de trophées pour favoriser l'innovation, etc.) et la création d'un « contrat PME Carrefour », avec une durée spécifique, une double médiation, un dispositif pour aider la trésorerie des PME, une adresse *mail* spécifique et la signature du contrat le 31 décembre. Ce plan d'action inclut également la formation des acheteurs aux enjeux liés au commerce avec les PME et la garantie du respect du Code éthique de Carrefour (exemple : affichage dans les box de négociation du Code de conduite professionnelle). Pour favoriser le développement du commerce avec ces plus petites structures, le référencement local et le paiement peuvent être accélérés. En France en 2022, Carrefour a multiplié les initiatives locales au soutien de filières et a réaffirmé son engagement auprès des PME avec la signature de plus de 4 038 contrats avec des PME locales et régionales.

Enfin, Carrefour participe à soutenir les filières locales en fonction des enjeux identifiés dans les différents pays, en particulier depuis 2020 dans le cadre de la crise sanitaire. À titre d'exemple, En France, Carrefour et Système U ont conclu en 2021 des accords avec SODIAAL, Yoplait, Lactalis Fromages, Lactalis Nestlé Ultra Frais, Savencia et Eural, visant à revaloriser le prix du lait aux producteurs pour la 3^e année consécutive. En 2022, dans le cadre de la nouvelle loi EGALIM 2 visant à protéger le revenu des agriculteurs français, Carrefour et Système U ont renouvelé leurs accords conclus en 2021. 10 000 exploitations verront le prix du lait progresser de 25 euros/ 1000L. L'accord signé a permis de trouver un équilibre avec Sodial afin de pouvoir faire face aux surcoûts liés au contexte économique marqué par une inflation des prix sur de nombreux éléments entrant dans la fabrication des produits. C'est une condition qui permettra à la coopérative de continuer à soutenir les agriculteurs, tout en poursuivant sa dynamique d'investissement.

Cartographie des fournisseurs de rang 2 dans les pays à risque

Une cartographie des fournisseurs de rang 2 a été amorcée en 2022 par l'entité Global Sourcing. L'objectif est d'avoir la visibilité des différentes parties prenantes impliquées dans la chaîne de production et d'approvisionnement pour ensuite, mieux identifier les enjeux sociaux spécifiques, dont la rémunération juste. La rémunération est un des risques sociaux identifiés qui fait déjà partie des critères audités chez les fournisseurs de rang 1 du Groupe. À titre d'exemple, pour la filière textile, il s'agit d'identifier les fournisseurs des fournisseurs participant aux étapes suivantes : fabrication de la matière (filature, tricotage, teinture), assemblage du produit, etc.

Tracer les filières et communiquer de manière transparente

À titre d'exemple, en 2022, Carrefour a travaillé avec plus de 4 000 petits producteurs de coton dans le Madhya Pradesh et le Maharashtra pour conjuguer qualité du coton bio, juste rémunération des producteurs et traçabilité depuis la graine. Carrefour s'assure que les producteurs de sa filière d'approvisionnement en coton bio indien reçoivent une rémunération majorée par rapport au coton conventionnel via son partenaire Cotton Connect. La première collection 100 % « coton durable » issue de cette démarche propose du linge de maison, des sous-vêtements et des vêtements pour bébés et enfants sous la marque TEX BIO. Elle est commercialisée depuis le printemps-été 2019 dans tous les hypermarchés Carrefour, en France et en Espagne.

PERFORMANCE SOCIALE DES FOURNISSEURS EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION

Carrefour s'appuie sur trois leviers dans ses chaînes d'approvisionnement pour avancer sur les questions des salaires décents : les produits commerce équitable, les audits sociaux et la mise en place de services additionnels à la rémunération.

Principes des audits sociaux de nos fournisseurs en matière de rémunération des travailleurs

En matière de mise en oeuvre d'un salaire décent, les règles d'achats de Carrefour prévoient des audits sur le respect du salaire minimum, le paiement des heures supplémentaires comme prévu par la loi, et la liberté d'association. Des feuilles de route spécifiques à ces trois thématiques ont été définies localement. Les performances sociales des fournisseurs sont suivies et contrôlées de manière régulière au travers des audits sociaux. Des plans d'actions correctives sont mis en place de manière systématique et sont suivis dans le temps. En complément des audits sociaux, Carrefour développe localement des projets, pour répondre aux enjeux spécifiques de ses fournisseurs. Plus de 80 % des non-conformités observées dans les usines des pays à risque chaque année concernent les trois sujets suivants : « rémunération, avantages et conditions », « santé et sécurité » et « durée de travail ».

Conformité sociale des fournisseurs en matière de rémunération des travailleurs

En 2022, 1 418 audits sociaux ont couvert des sites de production potentiels du Groupe, soit 54 % de plus qu'en 2021. Cette augmentation s'explique par la fréquence des audits et par l'impact de la Covid sur les audits les années précédentes. Un point d'alerte est un point de non-conformité critique relevé durant un audit. Quand l'alerte concerne un fournisseur référencé, une action immédiate est exigée et confirmée dans les trois mois par un pré-audit pour maintenir une relation commerciale avec Carrefour. Les principales non-conformités rencontrées chez les fournisseurs de Carrefour concernent la durée du temps de travail, le niveau de rémunération et la santé – sécurité des travailleurs. En 2022, 15 % des audits de sites de production potentiels ont généré une ou plusieurs alertes.

Soutien du commerce équitable

En France, Carrefour a été la première enseigne de la grande distribution à commercialiser en 1998 une référence équitable : un café de petits producteurs de la marque Malongo. De

nombreux produits certifiés Max Havelaar® ont ensuite rejoint les rayons auprès des marques Alter Eco, Ethiquable, Lobodi, etc. Vingt ans plus tard, Carrefour et MaxHavelaar® ont conclu plusieurs engagements internationaux.

En 2022, plus de 137 millions d'euros de ventes de produits issus du commerce équitable ont été réalisés dans les magasins Carrefour dans le monde (+ 8 % par rapport à 2021). La gamme en marque propre issue de l'agriculture biologique, lancée en partenariat avec MaxHavelaar®, comprend aujourd'hui de nombreuses références, dans 5 filières : banane, café, cacao, miel et thé. En 2022, 993 produits du commerce équitable étaient proposés dans les magasins Carrefour à travers le monde.

4. Pour les franchisés

Charte pour la protection des Droits de l'Homme pour les franchisés à l'international

Carrefour œuvre à ce que ses franchisés à l'international respectent les droits humains en annexant systématiquement à leurs contrats une charte pour la protection des Droits de

l'Homme. Cette charte engage les franchisés à fournir aux travailleurs une rémunération en adéquation à leurs besoins fondamentaux. Cette rémunération doit au moins correspondre au salaire minimum fixé par la législation nationale du pays concerné ou, en l'absence de réglementation, doit permettre aux travailleurs d'avoir des conditions de vie décentes. En signant cette charte, les franchisés s'engagent à faire respecter ces engagements par l'ensemble de leurs salariés, fournisseurs, sous-licenciés, sous-traitants ou sous-franchisés, selon les cas. Ils s'engagent également à mettre en place des contrôles afin de s'assurer du bon respect des engagements qui y sont associés. Il peut par exemple s'agir de visites d'observation des pratiques des fournisseurs en matière de conditions de travail faisant l'objet de rapports dédiés, permettant d'évaluer la conformité avec la charte, la mise en place de plans d'actions correctives si besoin à l'issue de la visite, ainsi que des visites de suivi le cas échéant. Enfin, les franchisés se doivent aussi d'autoriser le groupe Carrefour, ou toute personne habilitée dans le cadre du dispositif de contrôle interne et externe mis en place, à effectuer des contrôles inopinés du respect des engagements de la charte.

2.1.5.4 Protection des données personnelles

Contexte et définition

La protection des données personnelles est un enjeu fort pour Carrefour. La mise en conformité du Groupe est une opportunité de renforcer la relation de confiance avec ses clients, salariés et partenaires de Carrefour en s'inscrivant dans une démarche plus globale de digitalisation de l'entreprise

Politique et performance

Carrefour déploie un plan de conformité au règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD). Ce plan est commun aux différents pays intégrés du Groupe. Des échanges réguliers ont lieu entre les différents DPO (*Data*

Protection Officer) sous l'égide du Groupe pour harmoniser les pratiques mais aussi pour respecter les législations et spécificités locales.

Indicateurs	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Nombre de pays/entités ayant un DPO ⁽¹⁾	8/8	8/8	-

(1) Nouvel indicateur en 2020. Hors AR car la nomination d'un DPO n'est pas un attendu réglementaire dans ce pays.

Plans d'action

Carrefour a développé un plan de *monitoring* continu visant tous les points d'attention du RGPD pour s'assurer d'un niveau de suivi et, le cas échéant, de remédiation continue.

Le programme de conformité comporte notamment :

- l'application de la politique générale de protection des données personnelles ;
- la gestion des consentements ;
- l'établissement et la mise à jour des registres de traitement reprenant l'ensemble des traitements opérés ;
- la mise en place d'un dispositif de traitement des demandes d'exercice de droits pour permettre une réponse dans les délais légaux ;

- la mise en œuvre d'un plan de formation ;
- la mise en œuvre d'une politique de conservation des données ;
- le déploiement d'un réseau de correspondants RGPD conformément aux recommandations de la CNIL ;
- la présence d'un DPO dans chaque pays pour traiter toutes les problématiques de la protection des données personnelles et accompagner les métiers dans le pays concerné ;
- la tenue d'un registre des incidents et violations de données conformément au RGPD permettant de suivre les différents incidents, les qualifier juridiquement pour auto évaluer l'opportunité d'une notification à la CNIL et/ou une communication aux personnes concernées ;
- des outils de reporting depuis les pays intégrés ou BU vers le Groupe.

2.1.5.5 Loyauté des pratiques

Contexte et définition

La corruption est une infraction pénale encadrée par des dispositions légales nationales, des conventions internationales et des lois à portée extraterritoriale, telles que le *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) américain, le *Bribery Act* britannique (UKBA) ou le Code pénal français. La loi « Sapin 2 » adoptée le 9 décembre 2016, qui a renforcé le dispositif de lutte contre la corruption française, impose aux grandes entreprises la mise en place de mesures de prévention de la corruption. Dans le cadre des activités de Carrefour, la corruption peut prendre plusieurs formes (pots-de-vin, cadeaux, favoritisme) liées aux fonctions achats et expansion ou encore aux activités requérant des autorisations administratives.

Carrefour est soumis à un certain nombre de législations et réglementations dans le cadre de ses activités, dont celles

relatives au droit de la concurrence et aux relations industrie-commerce. Le droit de la concurrence regroupe l'ensemble des lois et règlements visant à garantir le respect du principe de liberté du commerce et de l'industrie. La politique de concurrence contribue à stimuler la productivité, à élargir l'offre pour les consommateurs, à améliorer la qualité des biens et services au meilleur prix. Le droit de la concurrence de l'Union européenne fait partie intégrante du système juridique de chaque pays membre. Une telle harmonisation est source de sécurité juridique en raison d'une uniformité du cadre et des règles de base applicables dans chaque pays concerné.

Enfin, sur le plan fiscal, le Groupe adopte une politique de transparence et paie des impôts appropriés en fonction de ses lieux de création de valeur.

Politique et performance

Carrefour contribue à la lutte contre la corruption, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme en refusant toute forme de corruption et en faisant respecter les lois applicables. Le Groupe développe une culture de confiance et d'intégrité, qu'il partage avec ses parties prenantes, permettant à chacun de ses collaborateurs et tiers externe de signaler toute violation de la loi en toute confidentialité.

Carrefour s'attache au respect des règles du droit de la concurrence dans le cadre de ses relations commerciales avec ses différents partenaires (franchisés, fournisseurs, prestataires...). Carrefour veille au maintien de relations de qualité, transparentes et loyales avec ses différents partenaires

commerciaux ainsi qu'à la contractualisation d'accords équilibrés respectueux des lois et réglementations applicables, notamment des règles du droit de la concurrence. La confidentialité des informations échangées est par ailleurs strictement respectée, rigoureusement pilotée et encadrée.

Le Groupe veille au respect des règles applicables dans l'ensemble des pays dans lesquels il est implanté, y compris les règles visant à lutter contre l'évasion fiscale. Aucune entité Carrefour n'est localisée dans un pays mentionné sur la liste française ou sur la liste européenne des juridictions fiscales non-coopératives (ex. la liste « noire » publiée par le conseil de l'Union européenne).

Indicateurs	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Montant acquitté par l'ensemble des entités du Groupe au titre de leurs obligations fiscales	975 M€	948 M€	2,85 %
Charges sociales supportées par le Groupe	1 608 M€	1 613 M€	(0,31) %
% de personnel à risque formé sur les sujets anti-corruption ⁽¹⁾	95,6 %	98,6 %	(3) pts

(1) Nouvel indicateur en 2020. Périmètre : hors données e-learning FR et hors PO, BE.

Plans d'action

1. Lutte contre la corruption, le blanchiment d'argent et le financement de terrorisme

GOUVERNANCE ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ

Dans le cadre de la conduite responsable de ses affaires, Carrefour veille au respect des règles applicables aux transactions qu'il opère dans l'ensemble des pays dans lesquels il est implanté, ou dans lesquels s'exerce son activité, notamment grâce à l'élaboration d'un réseau éthique et conformité constitué de divers acteurs aux différents niveaux de l'entreprise. Ce réseau comprend notamment :

- un Comité éthique Groupe, composé du Secrétaire Général Groupe, du Directeur des Ressources Humaines Groupe, du Directeur Juridique Groupe et de la Directrice Éthique et Conformité Groupe. Ce Comité s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2022 ;
- une Direction éthique et conformité, rattachée à la Direction juridique France et Groupe, chargée de conduire la mise en conformité du groupe Carrefour, ainsi que d'animer le réseau éthique et conformité au travers des différents pays ;

- des Responsables éthique et conformité dans chacun des pays intégrés et des BU, chargés d'assurer la mise en conformité de leurs entités respectives en tenant compte des réglementations sectorielles et/ou locales et de toute autre spécificité, ainsi que de remonter au Groupe toutes les informations utiles relatives à ce déploiement local du programme. Par ailleurs, ces membres du réseau éthique et conformité animent les Comités éthique et conformité locaux mis en place au sein de chaque pays intégré et BU et comprenant notamment le CEO, le CFO, le Directeur des Ressources Humaines, le Directeur Juridique et le Responsable éthique et conformité du pays ou de la BU concerné ;
- tous les collaborateurs, qui sont les premiers acteurs de la conformité, afin que le groupe Carrefour puisse collectivement respecter la réglementation en matière d'éthique et de conformité.

Par ailleurs, les équipes de la Conformité travaillent étroitement avec les équipes Sécurité et Contrôle interne, ainsi qu'avec les opérations, pour assurer un compte rendu et un pilotage toujours plus performants.

PROGRAMME ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ

L'engagement des instances dirigeantes du groupe Carrefour est total et les dirigeants affichent une tolérance zéro vis-à-vis des atteintes à la probité, telles que la corruption et le trafic d'influence. Ces dernières années, cet engagement s'est manifesté par une prise de parole d'Alexandre Bompard et Laurent Vallée, dans tous les pays du Groupe, à l'occasion de la Journée internationale de la lutte contre la corruption du 9 décembre 2021. Pour l'année 2022, de nouvelles vidéos des membres du Comité Exécutif Groupe ont été diffusées à l'occasion de la journée internationale de la lutte contre la corruption, dans tous les pays, incluant notamment des vidéos de tous les patrons de pays tournées en langue locale.

Afin de concrétiser sa démarche, tout en répondant aux exigences des différentes législations applicables, Carrefour a construit son programme éthique et conformité autour des piliers suivants :

- **cartographie des risques de corruption** : la cartographie des risques de corruption du groupe Carrefour pour chacun de ses grands secteurs d'activité (*Retail*, *Property*, Banque et Assurance) a été entièrement refondue en 2020 et est mise à jour régulièrement, dans tous les pays intégrés du Groupe. Par ailleurs, au cours de l'exercice 2022, le périmètre de la cartographie des risques a été étendu et englobe désormais de nouvelles activités du Groupe ;
- **politiques et procédures** : Carrefour dispose d'une Politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence en l'illustrant de situations concrètes. Cette politique établit le cadre de référence dans lequel chaque collaborateur doit exercer sa fonction au quotidien, dans l'ensemble des filiales et des pays intégrés de Carrefour. Par ailleurs, d'autres politiques et procédures viennent compléter cette politique générale, afin d'apporter aux collaborateurs des outils pratiques d'accompagnement dans leurs opérations et projets, notamment : la politique cadeaux et invitations, la charte de *lobbying* responsable, les principes et règles applicables aux opérations de mécénat et d'aide d'urgence de la Fondation Carrefour. Aussi, tous les employés participant à un processus d'achat ou de sélection sont tenus de signer chaque année une déclaration d'indépendance, dont l'objectif est de porter à la connaissance de Carrefour les éventuels conflits d'intérêts pour mieux les encadrer ;
- **formations et sensibilisations** : un plan global de formation et de sensibilisation a été élaboré et déployé pour les fonctions les plus exposées (réunions en présentiel ou à distance), ainsi que pour les fonctions moins exposées (*e-learning*s). À fin 2022, 95,59% des collaborateurs les plus à risque de corruption

identifiés pour l'année 2022 ont été formés. Les *e-learning*s disponibles pour les collaborateurs moins à risque de corruption ont été suivis par plus de 80 000 collaborateurs en 2022 (24% des collaborateurs du Groupe) ;

- **procédure d'évaluation des tiers** : le Groupe a élaboré une solution d'évaluation des tiers globale, dont le déploiement a été réalisé en 2022 concernant toutes les activités de la France. Cette solution est également en cours de déploiement dans les pays intégrés du Groupe. Ces vérifications préalables concernent tous les tiers avec lesquels le Groupe envisage de nouer une relation commerciale (fournisseurs, consultants, franchisés, cibles d'acquisition, etc.). Le degré de vérification requis dépend du profil de risque du tiers concerné et des risques spécifiques éventuellement identifiés au cours de l'évaluation de ce tiers. Dans certains cas déterminés, des demandes d'informations complémentaires sont envoyées aux tiers concernés afin d'obtenir davantage d'informations et d'approfondir les diligences sur la base de ces informations. Afin d'assister les opérationnels et les responsables de la conformité pouvant être amenés à évaluer des tiers, Carrefour travaille avec un prestataire externe spécialisé dans l'évaluation des tiers. Par ailleurs, une Charte éthique des fournisseurs est communiquée aux fournisseurs et annexée aux contrats commerciaux ;
 - **système d'alerte** : un système global d'alerte externalisé a été mis en place en 2016 dans tous les pays, disponible 24 h/24 et 7 j/7 via Internet (*ethique.carrefour.com*) ou par téléphone. Ce système permet à l'ensemble des collaborateurs du Groupe, et à ses partenaires externes (notamment fournisseurs et clients), de signaler tout soupçon de pratiques contraires à l'éthique, incluant notamment la discrimination ou le harcèlement, la santé et la sécurité des personnes, les vols, fraudes et détournement de fonds, la corruption et le conflit d'intérêts, les atteintes à l'environnement. En 2022, 5 909 alertes ont été reçues par le Groupe dont la majorité concernait des problématiques RH (hors discrimination et harcèlement).
 - **contrôles** : un ensemble de procédures de contrôles comptables participent à la prévention des actes de corruption. Par ailleurs, les équipes du Contrôle Interne et de l'Audit interne mènent des missions annuelles de contrôle et d'audit des différents piliers du programme de conformité du Groupe dans tous les pays. Ces équipes formulent des recommandations et plans d'actions portant sur des améliorations du programme éthique et conformité du groupe Carrefour.
- ## 2. Droit de la concurrence
- Carrefour a mis en place et déployé un dispositif comprenant les éléments suivants :
- des formations spécifiques sur le respect des règles du droit de la concurrence sont dispensées régulièrement par les Directions juridiques de chaque pays intégré, à destination principalement des collaborateurs les plus exposés.
- Pour la France :
- les nouveaux arrivants sur des fonctions exposées sont inscrits à un parcours de formation obligatoire comprenant une formation consacrée au droit de la concurrence ;
 - des formations plus spécifiques et ciblées sont dispensées pour accompagner la mise en œuvre des alliances à l'achat ;
 - chaque collaborateur doit respecter un Code de conduite professionnelle qui rappelle, entre autre, les principes de confidentialité et de respect du droit de la concurrence ;
 - ces principes sont relayés auprès des partenaires commerciaux du Groupe notamment dans la Charte éthique de Carrefour pour ses fournisseurs qu'il leur est demandé de signer ;

- les modèles de contrats rédigés et diffusés par les Directions juridiques de chaque pays intégré prévoient des clauses sur le respect des lois et réglementations applicables y compris les règles du droit de la concurrence. Ces modèles de contrats sont mis à jour régulièrement pour tenir compte de l'évolution de ces règles. Chaque Direction juridique met ainsi à disposition des outils contractuels adaptés et sécurisés à destination des différentes Directions opérationnelles ;
- un système de veille juridique est mis en place par chaque Direction juridique pour anticiper toute modification du cadre réglementaire dans lequel Carrefour mène ses activités et informer les Directions concernées afin d'appréhender les impacts.

3. Stratégie fiscale

Carrefour applique une politique de conformité et de transparence fiscale, garantie par la présence d'une équipe fiscale bien formée et d'une grande expertise, à jour des dernières réformes fiscales. Dans ses pays d'implantation, le Groupe entretient avec les autorités fiscales des relations de confiance et de long terme, leur communiquant dans un délai raisonnable les informations dont elles ont besoin. Il assure la conformité de ses opérations avec les réglementations fiscales, faisant en sorte de payer un montant d'impôt approprié en fonction du lieu de création de la valeur de son activité commerciale, sans transférer artificiellement de valeur au sein de juridictions à faible niveau d'imposition. Le Groupe n'utilise pas de structures opaques ni d'entités dans des paradis fiscaux de façon à dissimuler des informations utiles pour les autorités fiscales. Il applique le principe de pleine concurrence aux prix de transfert et n'utilise pas les prix de transferts comme un outil de planification fiscale

(l'organisation du Groupe étant décentralisée, ses transactions intra-groupe ne sont pas significatives – moins de 5% du total des ventes). Le Groupe applique une politique de flux intra-groupe conforme avec les principes OCDE et garantit la transparence, notamment par la mise en place de la déclaration pays par pays (*Country-by-Country Reporting* – CBCR).

La ligne d'alerte éthique, permet aux employés, fournisseurs ou prestataires de services de Carrefour, de signaler de manière confidentielle, toute situation ou comportement contraire à ces principes éthiques, y compris fiscaux.

Collaborations et partenariats

- Membre de *Transparency International* (France) depuis 2009
- Participation aux travaux de la Commission Entreprises dans la société de la section française de la Chambre de commerce internationale (ICC France)

+ Pour en savoir plus

- *Carrefour.com* : [Nos Principes Éthiques](#)
- *Carrefour.com* : [Politique de lutte contre la corruption](#)

2.1.5.6 Garantir des élevages éthiques

Contexte et définition

Dans le monde, chaque année, 70 milliards d'animaux sont élevés pour nourrir l'homme en viande, en lait ou en œufs. Sans changement fondamental des modèles alimentaires, la demande augmentera de 25 % entre 2015 et 2030. La réponse à cette augmentation est principalement fournie par l'élevage intensif, qui représente 70 % de l'élevage mondial.

Dans ce cadre, le respect de l'animal et de sa sensibilité est une préoccupation croissante au sein de la société civile. Selon l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le bien-être animal est un bien commun qui fait partie intégrante du développement durable du

secteur de l'élevage. Il est lié à la sécurité et à la qualité alimentaire, à la santé humaine et animale ainsi qu'au développement rural. Dans plusieurs pays, et particulièrement en Europe, de nouveaux modes de consommation apparaissent, comme la baisse de la consommation de viande, la substitution des apports en viandes par des protéines végétales ou le choix de produits issus de modes d'élevages plus respectueux des animaux et plus durables. Ces changements sont rapides et nécessitent des évolutions dans les pratiques d'élevage.

Politique et performance de Carrefour

Carrefour est engagé depuis plusieurs années dans une démarche d'amélioration du bien-être animal dans ses filières d'approvisionnement. Cette démarche s'appuie notamment sur les « cinq libertés fondamentales » des animaux, adaptées aux différents modes d'élevage : liberté physiologique (absence de faim, de soif ou de malnutrition), liberté environnementale (logement adapté, absence de stress climatique ou physique), liberté sanitaire (absence de douleur, de lésion ou de maladie), liberté comportementale (possibilité d'exprimer des comportements normaux, propres à chaque espèce) et liberté psychologique (absence de peur ou d'anxiété). Carrefour a défini une politique de bien-être animal en 2019 autour de 10 axes de travail prioritaires partagés au sein de ses filières concernées :

1. combattre l'antibiorésistance et interdire les antibiotiques et les hormones de croissance ;
2. interdire le clonage et les animaux génétiquement modifiés et rechercher la biodiversité génétique ;
3. transformer l'élevage en cage et restreindre le confinement des animaux ;
4. minimiser le stress pendant le transport et l'abattage ;
5. limiter les pratiques controversées et optimiser la prise en charge systématique de la douleur ;
6. demander une alimentation adéquate ;
7. exiger un suivi sanitaire ;
8. bannir les tests sur animaux (cosmétiques, droguerie et produits d'entretien) ;
9. bannir les matériaux d'origine animale non issus d'élevages dont l'objectif premier est de produire des denrées alimentaires ;
10. améliorer le confort via l'habitat.

En 2020, les 8 pays intégrés ont défini des plans de progrès sur ces dix axes de travail, déclinés opérationnellement par espèces et catégories de produits. Carrefour évalue dès 2021 sa performance sur huit objectifs mesurés au travers d'indicateurs communs à l'ensemble des pays concernés du Groupe :

- œufs coquilles : 100 % des œufs coquilles commercialisés pour les produits contrôlés et les produits de marques nationales sont issus d'élevages hors cages d'ici 2025 (ou 2028 selon les pays) ;
- œufs ingrédients : 100 % des œufs utilisés en tant qu'ingrédients dans les produits de marques Carrefour sont issus d'élevages hors cages d'ici 2025 ;
- élevages hors cages : arrêt de la commercialisation de produits issus d'autres animaux (lapins et cailles) élevés en cage pour les produits de marque Carrefour en 2025 ;
- poulets : 50 % des ventes de poulet à marque Carrefour garantissant des critères de bien-être animal ⁽¹⁾ d'ici 2026 (critères du *Better Chicken Commitment*) ;
- porcs : 100 % des porcs Bio & Filière Qualité Carrefour apportent des garanties de bien-être animal amélioré d'ici 2025 ;
- chevaux : 100 % des approvisionnements en viande de cheval sont audités de façon indépendante ou d'origine UE d'ici 2025 ;
- abattage : 100 % des abattoirs livrant des produits bruts contrôlés par Carrefour sont audités selon un référentiel sur le bien-être animal d'ici 2025 ;
- transparence : chaque pays met en place un dispositif d'information sur le mode d'élevage pour les consommateurs, pour les produits à marque Carrefour, d'ici 2025.

(1) Les garanties de bien-être animal correspondent aux critères élevage du *Better Chicken Commitment*.

Indicateurs de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Cible
Œufs coquilles – Part du chiffre d'affaires de produits contrôlés et de marques nationales issus d'élevages hors cages (<i>en %</i>)	80,3 %	80,1 %	0,2 pt	100 % d'ici 2025 (2028 selon les pays)
Œufs ingrédients – Part des produits contrôlés contenant des œufs hors cages en tant qu'ingrédients ⁽¹⁾	60,2 %	51,2 %	9 pts	100 % d'ici 2025
Élevages hors cages – Part du chiffre d'affaires d'animaux (lapins et cailles) en produits contrôlés élevés hors cages	52,7 %	Nouveau	-	100 % d'ici 2025
Poulets – Part du chiffre d'affaires de produits contrôlés garantissant des critères de bien-être animal	35,9 %	36,4 %	(0,5) pt	50 % d'ici 2026
Porcs – Part du chiffre d'affaires des porcs Carrefour Bio et FQC garantissant des critères de bien-être animal ⁽²⁾	12,2 %	Nouveau	-	100 % d'ici 2025
Viande de cheval – Part du chiffre d'affaires de la viande de cheval dans les produits contrôlés et de marques nationales faisant l'objet d'audit indépendant ou provenant de l'UE ⁽³⁾	68,7 %	Nouveau	-	100 % d'ici 2025
Abattage – Part d'abattoirs fournisseurs de Carrefour audités selon un référentiel sur le bien-être animal ⁽⁴⁾	39,2 %	46,8 %	(7,6) pts	100 % d'ici 2025
Transparence – Part des espèces pour lesquelles le mode d'élevage est transparent, pour les produits à marque Carrefour	20,8 %	Nouveau	-	100 % d'ici 2025

(1) Périmètre : Belgique, Espagne, France, Italie, Pologne et Roumanie
(2) Périmètre : 31 % du CA en 2022.
(3) Périmètre : 31 % du CA en 2022.
(4) Périmètre : BU non comparables. 100 % du CA en 2022 vs. 92 % du CA en 2021, BE excl.

L'évaluation de la performance de notre politique bien-être animal est réalisée par le **BBFAW** (*Business Benchmark on Farm Animal Welfare*). En 2020, Carrefour a ainsi obtenu le niveau 3 (l'évaluation allant de 1 à 6, 1 étant la meilleure note).

Indicateur	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
<i>Business Benchmark on Farm Animal Welfare</i> (BBFAW) ranking (évaluation de la performance des entreprises sur le bien-être animal)	- ⁽¹⁾	3	-

Plans d'action

1. Combattre l'antibiorésistance

Depuis 30 ans, le Groupe travaille avec ses fournisseurs à la création de filières « d'animaux élevés sans traitement antibiotique » dans l'ensemble des neuf pays intégrés. Le Groupe encourage ses filières à utiliser de manière responsable les antibiotiques à usage thérapeutique afin de limiter l'antibiorésistance. Il interdit notamment les hormones et antibiotiques de croissance qui épuisent les capacités physiologiques des animaux et contribuent à l'antibiorésistance. Il systématise la prévention (animaux plus rustiques, limitation des densités, etc.), les vaccins et auto-vaccins et met en place des filières « sans traitement antibiotique ». Carrefour accompagne ses partenaires commerciaux de ses pays intégrés dans la création de pilotes afin de proposer une offre toujours plus complète de produits issus « d'animaux élevés sans

antibiotique » à horizon 2025. Ainsi, en France, Carrefour a développé, à fin 2022, plus de 185 références comportant la mention « élevés sans antibiotiques » sur tout ou partie de la durée d'élevage. Ces références concernent la viande de poulet (plein air et intérieur), la pintade, le porc, le veau, la poule pondeuse, la caille, des saumons et des crevettes. Au Brésil et en Pologne, Carrefour propose déjà un poulet Filière Qualité Carrefour élevé sans traitement antibiotique.

2. Interdire le clonage et les animaux génétiquement modifiés

Carrefour soutient la réglementation actuelle qui exclut *de facto* les clones et les animaux génétiquement modifiés de ses approvisionnements. Le Groupe porte une attention particulière au choix de races/souches en termes de rythme de croissance, de résistance et d'origine.

(1) Pas d'évaluation en 2022.

3. Transformer l'élevage en cage et restreindre le confinement des animaux

Avec ses fournisseurs, Carrefour a lancé un projet mondial de transformation garantissant que tous les œufs commercialisés sous la marque Carrefour soient issus d'élevages alternatifs à la cage. Cet engagement est d'ores et déjà effectif en Italie, Belgique et France. Il prendra effet en 2025 pour le Brésil, l'Argentine, Taiwan, la Pologne, l'Espagne et la Roumanie. L'engagement sera ensuite étendu à l'ensemble des œufs commercialisés dans les magasins – toutes marques propres et marques nationales, et aux produits transformés du G6. Carrefour France s'est également engagé en faveur de l'arrêt d'achat d'œufs de cailles issus d'élevages en cage pour sa marque Carrefour, depuis fin 2021.

4. Minimiser le stress pendant le transport et l'abattage

La politique de bien-être animal de Carrefour stipule que les animaux doivent être abattus après une durée de transport réduite à son minimum et dans des conditions satisfaisantes comme la densité, la température ou encore les méthodes de transfert. Dans les cahiers des charges des Filières Qualité Carrefour et dans le cahier des charges volailles AEBEA (mis en place sur 90 % des poulets de marque Carrefour), le temps de transport est limité et contrôlé. Les meilleures techniques et technologies disponibles doivent être mises en œuvre pour limiter le stress et éviter la douleur durant le transport et l'abattage. L'étourdissement et son contrôle avant abattage permettent de garantir une mort sans douleur et devront être appliqués à la majorité de nos approvisionnements à marques propres. La mise en place d'audits et la vidéosurveillance dans les abattoirs partenaires du Groupe sont deux priorités pour les années à venir.

5. Limiter les pratiques controversées et optimiser la prise en charge de la douleur

Carrefour s'engage à rechercher systématiquement avec ses partenaires une alternative technique et économique acceptable à la pratique des mutilations, en particulier : castration, écornage, caudectomie, époinçage. En cas de maintien de ces pratiques, la prise en charge de la douleur doit être complète (anesthésie ou analgésie). Pour l'élevage de porcs, Carrefour encourage ses fournisseurs à tester d'autres solutions à la castration chirurgicale, tels que l'élevage de mâles entiers et l'immunocastration.

6. Demander une alimentation adéquate

Les animaux doivent avoir accès à de l'eau fraîche et propre. Ils doivent bénéficier en quantité d'une nourriture saine, adaptée à leur espèce, leur âge et leurs besoins nutritionnels. L'alimentation doit assurer leur bonne santé et leur vigueur. Ces sujets font d'ailleurs partie des exigences minimales des produits vendus sous la marque Filière Qualité Carrefour, et sont ainsi audités dans tous les pays du Groupe.

7. Exiger un suivi sanitaire

Les élevages doivent faire l'objet d'un suivi sanitaire régulier par un vétérinaire ou d'inspections. Tout animal qui paraît malade ou blessé doit être soigné sans délai dans le respect de la réglementation sur l'utilisation des médicaments. L'euthanasie d'animaux doit être pratiquée selon des protocoles précis pour abréger une souffrance irréversible. L'euthanasie d'animaux en

bonne santé est interdite. Ces exigences figureront progressivement dans les cahiers des charges des produits Filières Qualité Carrefour et seront ainsi auditées dans tous les pays du Groupe.

8. Bannir les tests sur les animaux

En Europe, comme la réglementation l'impose, Carrefour n'accepte aucun produit fini cosmétique ayant été testé sur des animaux. Le Groupe souhaite étendre cette pratique à l'ensemble de ses pays intégrés sur les produits cosmétiques, d'entretien et de droguerie.

9. Bannir les matériaux d'origine animale non issus d'élevages

Pour tous les produits à marque propre commercialisés dans les pays du Groupe, Carrefour achète exclusivement des produits dont le cuir, les plumes et la laine sont un co-produit de l'industrie alimentaire.

Les textiles aux marques de Carrefour n'utilisent pas de fourrures animales ou de laine issue de lapins Angora.

Le Groupe interdit également que les plumes et duvets aient été prélevés sur des animaux vivants et le cachemire dans les produits TEX est issu d'une filière qualité tracée garantissant le bien-être animal.

Aussi, dans l'ensemble des pays intégrés du Groupe, Carrefour ne commercialise pas de viande de zèbre, kangourou ou crocodile, toutes marques confondues (marques de Carrefour et marques nationales).

10. Améliorer le confort *via* l'habitat

Carrefour encourage ses filières à développer des habitats permettant un accès extérieur ou le plein air. Le Groupe incite également ses partenaires à installer des éléments permettant aux animaux d'exprimer leur comportement naturel dans le cadre d'habitats enrichis (comme les sources de lumière naturelle, les perchoirs pour les poulets, les matériaux manipulables pour les porcs, les cours d'accès à l'extérieur ou jardins d'hiver, les objets à ronger pour les lapins, etc.).

En collaboration avec *World Animal Protection*, Carrefour Brésil a mis en place une chaîne de production différenciée plus respectueuse de l'animal, effective sur les trois-quarts de la viande de porc vendue dans ses magasins. Ainsi, d'ici décembre 2022, 100 % des truies passeront en gestation en groupe, ce qui limitera leur contention en cage à 28 jours et l'identification des porcs au moyen d'entailles à l'oreille sera bannie. L'immunocastration remplacera quant à elle la castration chirurgicale, d'ici décembre 2025.

Début 2020, Carrefour a annoncé son adhésion à l'AEBEA (Association étiquette bien-être animal) pour fournir aux consommateurs une information claire et systématique sur le niveau de bien-être animal et le mode d'élevage, pour toute son offre en poulet frais à ses marques. Ainsi, tous les poulets vendus aux marques de Carrefour bénéficient progressivement d'un environnement plus confortable : ajout de perchoirs, de supports de picage, de lumière naturelle ou de densité réduite. Grâce à cette transformation, 10 millions de poulets par an profitent ainsi de conditions de vie garantissant une nette amélioration du bien-être animal.

Collaborations et partenariats

- Œuvre d'assistance aux bêtes d'abattoir (OABA)
- Laboratoire d'Innovation Territoriale Questerel
- Association Étiquette Bien-Être Animal (AEBEA)
- Welfarm
- *Compassion In World Farming* (CIWF)

+ Pour en savoir plus

- *Carrefour.com* : [Garantir le bien-être animal/RSE](#) – voir rubrique Éthique des affaires et chaînes d'approvisionnement

2.1.5.7 Illustrations en 2022

Soutien aux producteurs locaux et régionaux

Le Groupe poursuit l'accompagnement de ses fournisseurs et partenaires locaux dans la mise en place de la transition alimentaire pour tous. En 2022, le Groupe a réaffirmé son engagement avec la signature de plus de 4 038 contrats avec des PME locales ou régionales (ce qui représente 3 264 fournisseurs). Carrefour a également procédé à une pérennisation des accords pluriannuels, représentant en 2022 50 % des accords régionaux en France. En Belgique, Carrefour a organisé des journées découvertes permettant aux clients du Groupe de rencontrer des producteurs locaux de leur région. Carrefour Belgique collabore aujourd'hui avec plus de 800 producteurs locaux et propose plus de 12 000 produits locaux au travers de tous les magasins Carrefour en Belgique. Pour assurer une collaboration pérenne avec ses producteurs, Carrefour Belgique a établi une Charte des producteurs locaux qui garanti notamment un lien direct entre le producteur et le magasin ainsi que la non négociation du prix demandé par le producteur. Au Brésil, les produits régionaux sont reconnus pour leurs bénéfices sociaux et environnementaux. Les articles typiques des biomes brésiliens, comme la noix de baru, vendus par Carrefour Brésil contribuent au développement des communautés et à la préservation des écosystèmes du pays. La centrale de Carrado fournit à Carrefour un certains nombre de produits collectés par des communautés agroextractivistes du Cerrado et de la Caatinga basées sur la production agroécologique et l'économie solidaire. Carrefour Brésil s'est engagé en 2022 dans le Manifeste des Marques Locales, et réaffirme donc son engagement à valoriser des produits régionaux et locaux.

Accompagner les petits producteurs de banane bio et équitable

Première référence du rayon fruits et légumes de Carrefour (140 000 tonnes commercialisées par an en France, Espagne, Belgique, Italie, Roumanie et Pologne), la banane représente une source essentielle d'emplois et de revenus pour 4 millions de familles dans les pays producteurs du Sud. Cependant, les plus petits exploitants n'ont pas toujours la garantie d'être rémunérés à un juste prix et, par ailleurs, l'empreinte environnementale de la production de bananes est forte. Pour répondre à ces enjeux, Carrefour propose depuis 2014 dans ses magasins une banane bio et équitable. En 2021, Carrefour a abondé à hauteur de 300 000 euros le projet inédit d'1 million d'euros développé par le mouvement Fairtrade/Max Havelaar et financé par l'Agence Française de Développement (AFD) en faveur des pratiques écologiques et de la promotion de l'égalité femmes/hommes dans la filière de la banane bio-équitable. Prévue sur trois ans, l'initiative bénéficiera à 10 000 personnes travaillant dans 11 coopératives au Pérou et en République Dominicaine. Les priorités du projet portent sur l'amélioration durable des revenus, l'autonomisation des femmes et des jeunes ainsi que la mise en

place de mesures de résilience devant le changement climatique. Parmi les actions concrètes : la construction de micro-usines d'intrants biologiques, la création de champs-écoles de diversification, la formation des femmes et des jeunes par le biais de modules d'enseignement ainsi que des échanges d'expériences entre producteurs et coopératives des deux pays. En complément de cette filière équitable, en 2020, le Groupe a créé une nouvelle filière de bananes antillaises Filière Qualité Carrefour, en partenariat avec l'UGPBAN (Union des groupements de producteurs de bananes de Guadeloupe et Martinique) et le CIRAD (Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement). L'objectif est de permettre la production antillaise d'une banane agro-écologique, cultivée sans insecticides et, d'ici 2022, sans herbicides. Carrefour appliquera la technologie *blockchain* à cette filière pour en assurer la promotion auprès des consommateurs.

Traçabilité de la filière coton bio en Inde

À l'horizon 2030, Carrefour se fixe comme objectif que 100 % des matières premières naturelles sur les produits de sa marque TEX soient durables et traçables. Depuis 2019, Carrefour travaille avec plus de 4 500 petits producteurs de coton dans le Madhya Pradesh pour conjuguer qualité du coton bio, juste rémunération des producteurs et traçabilité depuis la graine. La Fondation Carrefour a soutenu l'installation de deux unités de production de biopesticides permettant à 2 000 producteurs locaux d'obtenir de meilleurs rendements et d'augmenter leurs revenus. Elle a rendu possible le forage de 100 puits garantissant l'irrigation régulière des champs de coton. 1 000 agriculteurs répartis sur 18 villages ont également bénéficié d'une formation aux techniques de l'agriculture biologique. Enfin, Carrefour s'assure que les producteurs de sa filière d'approvisionnement en coton bio indien reçoivent une rémunération majorée par rapport au coton conventionnel *via* son partenaire Cotton Connect. La première collection 100 % « coton durable » issue de cette démarche propose du linge de maison, des sous-vêtements et des vêtements pour bébés et enfants sous la marque TEX BIO. Ces produits sont commercialisés depuis le printemps-été 2019 dans tous les hypermarchés Carrefour en France et en Espagne. Toutes les étapes entre le semis et le produit fini sont suivies et enregistrées afin d'assurer la traçabilité complète, de la graine au produit TEX BIO. La technologie *blockchain*, mise en place sur le textile en 2020, offre désormais la possibilité aux consommateurs de suivre, *via* un QR Code sur l'étiquette de son produit, le parcours du coton du champ au magasin. En 2021, Carrefour a pris l'engagement que 50 % des produits en TEX en coton seront biologiques d'ici 2025.

Maîtrise de la protection animale à l'abattoir

En France, pour s'assurer de la protection animale à l'abattoir et des conditions de transport adéquates, des audits sont réalisés

par des organismes qualifiés indépendants tous les 3 ans pour toutes les espèces animales. Carrefour s'appuie soit sur une méthodologie co-construite avec l'OABA (Œuvre d'assistance aux bêtes d'abattoirs), soit sur des démarches équivalentes avec l'AEBEA (Association étiquette bien-être animal) pour les poulets ou avec INTERBEV (Association nationale interprofessionnelle du bétail et des viandes) pour les bovins. Tous les abattoirs ont été sollicités par Carrefour pour intégrer un système de contrôle vidéo aux étapes sensibles. En 2022, Carrefour a travaillé avec 110 abattoirs partenaires parmi lesquels 59 sont équipés d'un système de vidéo contrôle SVC.

Au niveau du Groupe, chaque pays a rédigé un plan de progrès en 2020 dans l'objectif de se doter d'un système d'audit de la protection animale sur les sites d'abattage FQC en 2022 et sur les produits à marque Carrefour en 2025. La méthodologie d'évaluation sera inspirée de celle en vigueur en France et adaptée si besoin avec des ONG locales de protection animale.

Carrefour s'engage pour une plus juste rémunération de ses producteurs partenaires

En 2022, Carrefour a poursuivi sa volonté d'accompagner les producteurs français et de proposer à ses clients des produits de qualité, cultivés et fabriqués en France avec la signature d'une

nouvelle Filière Qualité sur la crème UHT. Celle-ci s'inscrit dans la continuité du partenariat initié en janvier 2021 avec la Laiterie Saint-Denis-de-l'Hôtel et l'Association des Producteurs Laitiers du Bassin Centre sur le lait UHT Filière Qualité Carrefour. Cette signature repose sur un contrat tripartite entre Carrefour, LSDH et l'APLBC. Celui-ci offre davantage de visibilité et de perspectives aux 326 producteurs concernés avec des garanties de volumes sur 3 ans, ainsi qu'une plus juste rémunération grâce à un prix du lait équitable certifié par Bureau Veritas. Initialement fixé à 390 euros les 1 000 litres en 2021, il se voit revalorisé à 430 euros les 1 000 litres cette année, tant pour le lait que la crème UHT FQC. Pionnière en matière d'accompagnement des agriculteurs dans la transition agricole, la démarche Filière Qualité Carrefour est depuis 30 ans engagée en faveur du mieux pour tous et répond à des enjeux stricts en matière de traçabilité, de qualité et de goût. La même année, Carrefour et Système U, au travers de la centrale Envergure, se sont engagés avec l'ensemble des entités de la Coopérative Sodiaal (Yoplait, Candia et Entremont), à revaloriser le prix du lait aux producteurs en 2022. Ces accords ont porté le prix du lait à 400 euros/1 000 litres en 2022, pour les 3 entités de la coopérative Sodiaal. Ils visent à poursuivre les efforts des trois années passées afin d'assurer une meilleure rémunération des agriculteurs français.

2.1.6 LES COLLABORATEURS

2.1.6.1 Synthèse des objectifs

Contexte Groupe à la fois multi local et de proximité, Carrefour emploie 334 640 personnes dans le monde, dont 55,2 % de femmes. C'est grâce aux compétences de l'ensemble de ses collaborateurs que Carrefour peut offrir des services, des produits et une alimentation de qualité et accessible à tous dans l'ensemble des canaux de distribution – et ce, dans les 8 pays intégrés du Groupe ainsi que dans les 40 pays en franchise internationale.

Avec la forte intensité de main d'œuvre caractéristique du secteur de la grande distribution, Carrefour a de grands enjeux de recrutement, de rétention et d'engagement de ses salariés. Pour recruter dans les meilleures conditions, attirer les talents, retenir les collaborateurs malgré les exigences du métier et engager chacun à donner le meilleur de lui-même au quotidien, Carrefour cultive une promesse employeur singulière, attractive et engageante. Le Groupe capitalise sur une culture ancrée de l'égalité des chances qui se traduit à deux niveaux : la diversité à l'entrée et l'ascenseur professionnel qui offre des opportunités uniques de promotion aux plus méritants.

Carrefour dispose de plus de 300 métiers ; parmi ceux-ci, de nombreux postes sont accessibles à tous, avec ou sans diplôme, tournés vers les travailleurs des territoires où sont implantés nos établissements quels que soient leur âge, leurs caractéristiques socioprofessionnelles ou leur origine. Cette ouverture à tous les candidats entretient la diversité de notre collectif de travail ; accueillir tous les talents nous permet d'être plus performants chaque jour en considérant toutes les individualités qui peuvent nous aider à réaliser notre raison d'être, et joue un rôle de justice sociale.

Par ailleurs, par ses capacités de formations et une pratique ancrée de promotion interne au mérite, Carrefour offre des opportunités de développement et de carrière à ses collaborateurs les plus engagés et permet à chacun d'exprimer pleinement son potentiel. Cette culture du développement de tous les talents et de la promotion interne est soutenue par des dispositifs qui permettent de renforcer et de concrétiser ces opportunités d'ascension professionnelle à l'échelle.

Risques et opportunités

Les risques aux collaborateurs pour Carrefour sont intégrés dans le processus de gestion des risques de l'entreprise (voir chapitre 4.1). Les risques analysés annuellement concernent les compétences des collaborateurs, la rétention, la diversité et l'inclusion de ces derniers :

- **défaut de développement et valorisation des compétences** : une mauvaise mise en œuvre des politiques d'évaluation, de développement ou de valorisation des compétences par les *managers* et les ressources humaines est susceptible de conduire à une démotivation des collaborateurs, à une baisse de la productivité et à une augmentation du *turn-over* ;
- **défaut d'attraction et de rétention des talents** : le Groupe pourrait rencontrer des difficultés à attirer, à recruter et à retenir des talents sur ses postes clés. Ce risque est notamment susceptible de se matérialiser en raison de départs sur les postes critiques que sont les Directeurs et Senior Directeurs ;
- **non-respect des principes de diversité, discrimination et harcèlement** : Carrefour pourrait connaître des difficultés dans la mise en œuvre de ses politiques de non-discrimination notamment en matière de mixité, d'équilibre des rémunérations femmes-hommes, ou d'emploi de personnes en situation de handicap ;
- **atteinte à la santé et à la sécurité des personnes au travail** : En tant qu'un des premiers employeurs privés en France et

dans le top 50 dans le monde, Carrefour se doit de mettre en place des mesures visant à prévenir ses collaborateurs contre des accidents du travail, des risques psychosociaux et des maladies professionnelles ;

- **non-respect de la liberté d'association et du dialogue social** : le manque de dialogue social pourrait conduire à une démotivation des collaborateurs. Ces mouvements sont susceptibles d'entraîner une perte de productivité et/ou de revenus.

Par ailleurs, Carrefour a mis à jour son analyse de matérialité en 2021 ⁽¹⁾ (voir section 1.3.1.4). Un enjeu lié aux collaborateurs est identifié comme majeur par les parties prenantes dans le cadre de la stratégie de transition alimentaire du Groupe (faisant partie des dix enjeux prioritaires), trois autres font partie des enjeux importants (faisant partie des vingt enjeux prioritaires) :

- bien-être, sens et motivation des collaborateurs (classement en 4^e position) ;
- attraction et rétention des talents (classement en 12^e position) ;
- diversité et inclusion au sein du lieu de travail (classement en 15^e position) ;
- formation et développement des compétences des collaborateurs (classement en 20^e position).

(1) Mise à jour tous les deux ans.

Nos leviers d'actions

Les ambitions de Carrefour sont portées par les femmes et les hommes du Groupe. Ils permettent à Carrefour d'offrir quotidiennement des services, des produits et une alimentation de qualité, accessibles à tous à travers l'ensemble de ses canaux de distribution, dans ses neuf pays intégrés.

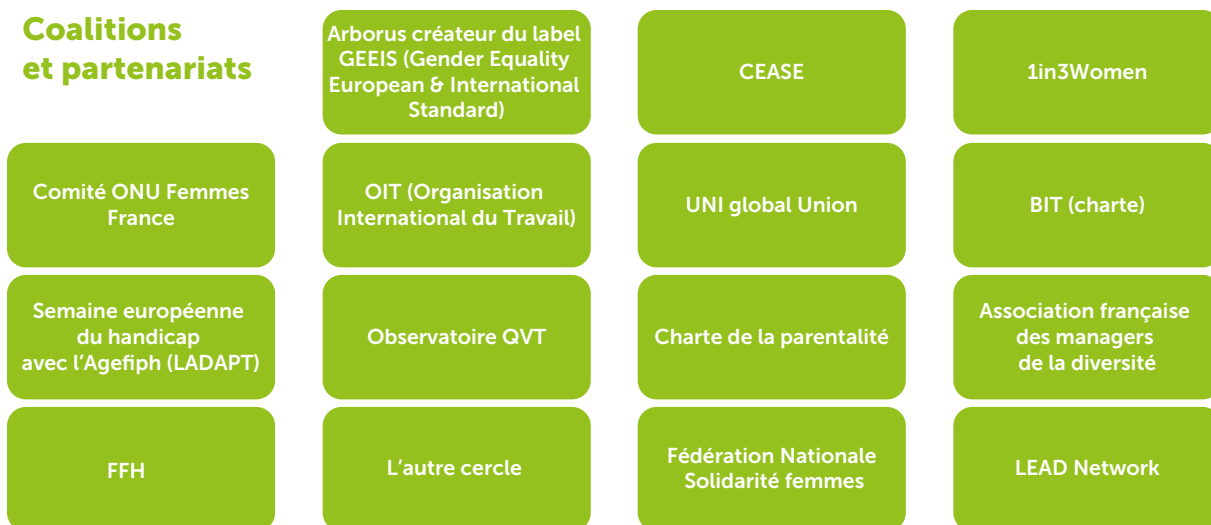
À ce titre, Carrefour dispose de plusieurs leviers puissants à savoir :

- **la sensibilisation et l'adhésion de ses collaborateurs** : en effet Carrefour accorde une importance prépondérante à la montée en compétence de ses équipes ;

- **l'intégration de la mixité sociale et de la diversité dans tous ses lieux d'implantation** : le Groupe s'est engagé très tôt dans la promotion de la diversité, en signant en 2004 la Charte de la diversité qui vise à donner à tous, et dans tous les pays, les mêmes opportunités d'évolution professionnelle et d'égalité lors du recrutement ;

- **sur la préservation de la santé des collaborateurs** : depuis 2020, tous les pays du Groupe se sont dotés d'un plan d'actions sur la santé, sécurité et qualité de vie au travail. Les équipes locales doivent fixer des objectifs, notamment en ce qui concerne la fréquence et les taux de gravité des accidents du travail et structurer un plan d'action.

Coalitions et partenariats



Contribution aux Objectifs de développement durable



Nos objectifs

THÉMATIQUE	OBJECTIF	ÉCHÉANCE
Égalité femmes-hommes	35 % de femmes dirigeantes (top 200) d'ici 2025	2025
Handicap	15 000 salariés en situation de handicap dans le Groupe en 2026	2026
Formation	50 % au moins des salariés ont accès à une formation tous les ans	Annuel
Recommandation employeur	Score minimum de 75/100 de recommandation employeur attribué tous les ans à Carrefour par ses collaborateurs	Annuel

2.1.6.2 L'emploi chez Carrefour et la transformation managériale

Contexte et définition

Carrefour emploie ses 334 640 collaborateurs dans plus de 300 métiers et différents formats de magasins, dans 8 pays intégrés et dans plus de 30 pays en franchise internationale. Le Groupe déploie son activité sur deux grands marchés : l'Europe et l'Amérique latine. Depuis le lancement de « Carrefour 2022 » en 2018, Carrefour poursuit l'ambition de devenir *leader* de la transition alimentaire pour tous afin de mettre le bien manger – sain, frais, bio et local – à la portée de chacun – une ambition qui constitue depuis 2019 la raison d'être du Groupe. La transformation du modèle économique en *Digital Retail Company*, qui doit permettre de placer le digital et la data au cœur de toutes les opérations du Groupe et de son modèle de création de valeur, prolonge cette raison d'être et constitue le modèle opérationnel du Groupe. Pour accompagner ces mutations, le Groupe déploie depuis 2019 le programme international « Act for Change » afin d'aligner les comportements du *management* à ces objectifs et faire des collaborateurs les principaux acteurs de la transformation du Groupe. Il se décline en quatre engagements majeurs : « Grandir et avancer ensemble », « Servir le client avec passion », « Agir avec simplicité » et « Être fiers de transformer

Politique de Carrefour

Les collaborateurs du Groupe sont au cœur de sa transformation. Le pilier « Être fiers de transformer notre métier » du programme Act for Change porte trois ambitions, associées à des compétences des *managers* du Groupe : être ouverts sur l'extérieur, faire vivre la stratégie de Carrefour au sein des équipes, stimuler l'innovation et l'expérimentation. A cet effet, le Groupe vise notamment à faire émerger, parmi ses collaborateurs, des « Super-Héros », ambassadeurs de la transition alimentaire et des sujets de diversité et d'inclusion, capables de mobiliser leurs équipes aux enjeux d'une entreprise inclusive pour tous et de sensibiliser les clients aux enjeux de la transition alimentaire.

Par ailleurs, depuis 2018, le Groupe poursuit la simplification de son organisation pour viser à une plus grande efficacité en tirant partie des opportunités de mutualisation ou de digitalisation que font naître les initiatives issues du *Digital Day* ou lancées par le plan Carrefour 2026. Pour accompagner ces transformations, Carrefour privilégie la négociation, la mobilité, le reclassement interne et la formation. Le Groupe ambitionne de maintenir un dialogue social fort, constructif et régulier, à l'échelle internationale, européenne et nationale, qui recouvre l'ensemble des thèmes sociaux tout en prenant en compte les spécificités locales.

notre métier » ; des compétences associées à ces enjeux sont constitutives du modèle de *management* déployé dans tout le Groupe. Un modèle de *leadership*, les 4C, vient compléter ce modèle en explicitant les attentes de Carrefour envers ses cadres dirigeants :

- le Courage : accélérer l'excellence grâce à des actions audacieuses, ciblées et tournées vers l'avenir ;
- le Changement : faciliter le changement et la transformation avec écoute, ouverture et flexibilité ;
- le Client : développer la passion clients et renforcer notre impact sociétal ;
- la Coopération : développer et cultiver la collaboration transversale, l'engagement et l'esprit d'équipe.

Le dialogue social, élément constitutif de la culture de Carrefour, est également un facteur d'accélération de la transformation de ses métiers. Il contribue à la performance de l'entreprise et garantit un bon climat social dans l'ensemble de ses magasins.

1. L'emploi chez Carrefour

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

En 2022, les effectifs mondiaux ont connu une hausse (334 640 collaborateurs à fin 2022 vs 319 565 collaborateurs en 2021).

Ceci s'explique par la dynamique de l'activité de Carrefour à travers le monde d'une part ainsi que des évolutions de périmètre d'autre part. En 2022, Carrefour a notamment intégré les effectifs de Grupo BIG au Brésil. Cette intégration a été pour partie contrebalancée par des opérations de transfert en franchise et location-gérance de points de vente et la sortie de Taïwan, qui représentait 12 174 salariés fin 2021, du périmètre du bilan social en raison de la cession en cours.

RÉPARTITION PAR FORMAT

Depuis décembre 2021, les effectifs ont connu une légère évolution en termes de répartition entre les formats. Le format hypermarché reste cependant très majoritaire, avec plus de la moitié des effectifs totaux (68 %), soit 227 768 collaborateurs qui sont rattachés à ce format historique de Carrefour.

Format	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Total formats Hypermarchés	68 %	71 %	(3) pts
Supermarchés	16 %	15 %	+ 1 pt
Total autres formats et activités	16 %	14 %	+ 2 pts

Périmètre : 100 % du périmètre CA HT consolidé au 31/12/2022.

Effectifs par zone géographique

Pionnier dans des pays tels que le Brésil, Carrefour déploie son activité en Europe et en Amérique latine. Le Groupe est

souvent l'un des premiers employeurs privés des pays dans lequel il est implanté : la France, pays historique, mais également au Brésil, en Argentine, en Espagne et en Roumanie.



Zone	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Évolution %
Zone Amérique	159 949	115 310	+ 44 639	+ 39 %
Zone Europe	174 319	191 707	(17 388)	(9) %
Zone Asie	372	12 548	(12 176)	(97) %
TOTAL ZONES	334 640	319 565	+ 15 075	+ 5 %

Périmètre : 100 % du périmètre CA HT consolidé au 31/12/2022.

Nature des contrats

Les collaborateurs du groupe Carrefour sont très largement employés en contrat à durée indéterminée (92 %) et à temps plein (78 %).

Types de contrat	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Contrat à durée indéterminée	92 %	91,5 %	+ 0,5 pt
Contrat à durée déterminée	7,6 %	8,5 %	(0,9) pt
Part des effectifs à temps partiel	22,0 %	26,4 %	(4,4) pts

Périmètre : 100 % du périmètre CA HT consolidé au 31/12/2022.

Nature des embauches

Les embauches sont réalisées à la fois en CDI et CDD – ces derniers permettant notamment de faire face à l'accroissement temporaire d'activité dans les magasins sur les périodes de forte affluence.

Nombre d'embauches	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Contrat à durée indéterminée	87 725	68 358	+ 28 %
Contrat à durée déterminée	74 910	75 425	(1) %
TOTAL	162 635	143 783	+ 13 %

Périmètre : 100 % du périmètre CA HT consolidé au 31/12/2022.

Départs

Après la forte baisse du nombre de départs de collaborateurs en CDI chez Carrefour durant la pandémie en raison d'un marché de l'emploi très statique en raison du contexte sanitaire, la situation s'est progressivement normalisée. En 2022, la forte reprise du marché du travail et le poids croissant

du Brésil dans les effectifs du Groupe, pays où la grande distribution connaît des taux de rotation du personnel structurellement importants (54 % du nombre moyen de CDI en 2022), explique une hausse significative des taux de départ des salariés en CDI (102 174 départs).

Répartition des emplois par statut

Catégorie	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Directeurs Exécutifs	0,04 %	0,04 %	-
Directeurs seniors	0,07 %	0,07 %	-
Directeurs	0,5 %	0,5 %	-
Cadres	7,7 %	10 %	(2,2) pts
Employés	91,6 %	89,4 %	+ 2,2 pts
TOTAL	100,00 %	100 %	-

Périmètre : 100 % du périmètre CA HT consolidé au 31/12/2022.

2. Le programme Act for Change

Afin de mesurer le changement de culture de l'entreprise, Carrefour a introduit en 2019 le E-NPS® (*Employee Net Promoter Score*®), un indicateur de l'engagement des

collaborateurs mesuré par une enquête en ligne auprès d'un échantillon représentatif de 20 000 salariés des 8 pays du Groupe. Organisée autour de cinq questions, dont une de recommandation globale, elle permet d'évaluer la mise en œuvre effective du programme.

Cette enquête a fait l'objet d'une cinquième vague en 2022 entre le 28 février et le 18 mars. Avec 77 % des salariés répondants qui se sentent acteurs de la transformation, les

résultats témoignent de l'implication des salariés dans les chantiers stratégiques en cours de déploiement au sein du Groupe – ils étaient 71 % en 2019 dans la première enquête.

« Je me sens acteur(trice) de la transformation en cours au sein du groupe Carrefour »

Participation	64 %
Nombre de répondants	16 615
Score Groupe obtenu en 2022 (% de salariés d'accord)	77 %
Ne sait pas	4 %
Pas d'accord	18 %

3. La culture du dialogue social

Le dialogue social se traduit par la signature d'accords collectifs au niveau des pays d'implantation du Groupe ou de leurs entités.

Indicateurs de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
% d'employés couverts par un accord collectif	99 %	91 %	8 pts
Nombre d'accords signés	369	453	(18,5) %

Nos plans d'action

Le programme Act for Change

Volet managérial et culturel du plan de transformation du Groupe « Carrefour 2022 », les quatre piliers du programme Act for Change se déclinent en plans d'action qui se traduisent par des formations, des communications et des objectifs annuels pour les salariés. Les *managers*, en magasin ou en entrepôt, sont les garants de la bonne diffusion et application du programme sur les sites opérationnels du Groupe.

« **Grandir et avancer ensemble** ». Le premier pilier du programme vise à développer les talents, encourager la diversité au sein des équipes et favoriser la coopération entre les Directions et formats de magasins du Groupe. Les programmes de promotion interne, les formations en *management* dans chaque pays ainsi que les programmes de l'Université Carrefour ont été mis à jour dans cette optique.

« **Servir le client avec passion** ». Dans le cadre du deuxième pilier Act for Change, en 2022, Carrefour a poursuivi le déploiement, dans l'ensemble des pays du Groupe, de la méthode « 5.5.5 client », un plan d'amélioration simple, orienté vers la satisfaction client, mis en place en Argentine et en Espagne depuis 2018. Le « 5.5.5 » repose sur trois principes – confiance, service et expérience – et se décline en quinze engagements concrets qui remettent le client au cœur des préoccupations des magasins.

« **Agir avec simplicité** ». Le troisième engagement présente trois ambitions : utiliser les ressources avec pertinence et efficacité ; agir avec rapidité et simplicité ; responsabiliser les autres et soi-même. Le Groupe s'engage notamment à mener de nombreuses initiatives innovantes en matière de qualité de vie au travail, instaurer un dialogue social constructif et régulier ainsi qu'à mettre en œuvre une politique de santé au travail commune à l'ensemble des pays.

Le pilier « **Être fiers de transformer notre métier** » vise à faire vivre la stratégie du Groupe au sein des équipes, à stimuler

l'innovation et l'expérimentation, et à ouvrir les collaborateurs de Carrefour sur l'extérieur. Carrefour porte ainsi une attention particulière à la montée en compétences de ses *managers*, pour lesquels des programmes innovants ont été mis en place.

Les collaborateurs, au cœur de la transformation

Les collaborateurs de Carrefour s'investissent au quotidien pour accompagner la transition alimentaire dans l'ensemble des pays d'implantation du Groupe. À titre d'exemple, les métiers de la filière Achats accompagnent les agriculteurs partenaires dans leur conversion au bio ; les métiers du digital développent la technologie *blockchain* permettant la traçabilité des produits issus des Filières Qualité Carrefour ; les équipes en magasin promeuvent l'offre locale et bio, préparent sur place des produits de qualité et conseillent les clients. Le Groupe déploie une politique de formation soutenue pour permettre à ses collaborateurs d'évoluer et de se construire des parcours de carrières diversifiés, dans des environnements stimulants. Carrefour a pour objectif de former 100 % de ses collaborateurs dans les domaines clés de la transition alimentaire.

La conduite de la transformation

IMPLICATION ET MOBILISATION DES SALARIÉS

Les « Super-Héros » de la transition alimentaire

Carrefour mobilise ses collaborateurs autour des enjeux liés à son plan de transformation « Carrefour 2026 ». Le Groupe a lancé en 2018 le programme des « Supers-Héros de la transition alimentaire » à l'échelle internationale. Ce programme a été déployé dans chaque pays afin d'identifier les « Supers-Héros locaux », collaborateurs engagés en magasins pour porter la transition alimentaire auprès de leurs collègues et des clients. L'objectif de ce programme est de valoriser les initiatives locales issues du terrain au plus proche des clients et de les diffuser largement dans tous les pays du Groupe. En 2023, ce programme évolue pour y ajouter nos engagements pour une entreprise plus inclusive. Carrefour souhaite ainsi donner plus de visibilité aux actions mises en place pour encourager la prise d'initiatives en faveur d'une meilleure inclusion de nos clients et

collaborateurs dans l'entreprise. Ce programme des Super-Héros permet aux équipes magasins de s'approprier nos engagements et de les transformer en actions concrètes, au plus proche des clients. L'exemple des Super-Héros dans chaque pays peut ainsi inspirer l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Dans le monde entier, les Super-Héros conçoivent et mettent en œuvre localement leurs projets en faveur de la transition alimentaire et de l'inclusion. Ces solutions issues du terrain sont extrêmement diverses : mise en avant de produits sains, animations autour du mieux manger et du mieux cuisiner, actions anti-gaspillage, lutte contre les déchets, apprentissage de la langue des signes, mise en place des heures silencieuses en magasin.

Les panels internes et parties prenantes

Plusieurs fois par an, Carrefour organise des sessions de travail pour émettre des recommandations opérationnelles sur un thème précis de RSE. Une cinquantaine de personnes du Groupe, d'ONG, d'administrations, ainsi que des clients, des investisseurs et des fournisseurs se réunissent pour apporter leurs expertises et points de vue. Plusieurs pays du Groupe mènent également des campagnes de communication ou de mobilisation en magasin sur des thématiques RSE : les économies d'énergie, la pêche responsable, la biodiversité, le bio, le recyclage solidaire et les déchets, etc.

Formation des collaborateurs en lien avec la transformation du Groupe

Carrefour fait monter en compétence ses cadres afin qu'ils deviennent ambassadeurs de la transformation du Groupe. Dans ce contexte, l'**Université Carrefour** a pour mission de construire un écosystème ouvert et disruptif d'apprentissage, en encourageant l'expérimentation, la mise en relation et le partage des connaissances, permettant à *top management* de Carrefour de se développer individuellement et en équipe. En France, les parcours *Manage for Change* et *Manage for Lead* forment ainsi les *managers* à piloter la performance de leurs équipes en fonction des priorités stratégiques de l'entreprise.

L'innovation digitale est au cœur du modèle opérationnel du Groupe. Carrefour se donne pour ambition d'être d'ici 2026 un leader mondial du *Digital Retail* avec une stratégie fruit de la transformation profonde du Groupe conduite depuis 2018, fondée sur une approche *data-centric, digital first*. Tous les pays développent des programmes ou des outils pour permettre aux collaborateurs de mieux appréhender l'environnement et la culture numériques. Pour donner à chaque collaborateur les clés pour être partie prenante de ce projet d'entreprise, 100 % des salariés du Groupe seront formés au digital d'ici 2024, soit 100 000 collaborateurs par an entre 2022 et 2024. Pour porter cette ambition, une *Digital Retail Academy* a été mise en place. Elle a permis, dans chaque pays du Groupe, de rassembler et enrichir les formations existantes et proposer de nouveaux cursus autour de la *data*, du *digital commerce*, de la technologie et des méthodes et approches innovantes. L'objectif a été largement atteint pour 2022 avec plus de 160 000 collaborateurs formés au digital dans toutes les géographies du Groupe.

Depuis 2018, l'**École des leaders**, une école de formation interne dédiée à ses collaborateurs à potentiel, est venue apporter un cadre à l'ascenseur social que constitue Carrefour depuis sa création. Lancé en Argentine et en Espagne, ce dispositif se déploie progressivement dans le Groupe : en plus des deux pays fondateurs, la France, la Pologne, l'Italie, la Belgique (sous la dénomination de « Carrefour Académie ») et la Roumanie comptent aujourd'hui une École des *Leaders*. Le processus de sélection de ce programme multiformat est ouvert à tous les volontaires : employé(e)s, *managers*, responsables de Pôle, en hypermarchés et supermarchés ou aux sièges. Il permet, au terme d'un cursus souvent mené en partenariat avec une

structure d'enseignement supérieur (Dauphine en France), d'accéder à une responsabilité supérieure. Ce dispositif a vocation à prendre encore davantage d'importance dans les années à venir. Une première édition doit être lancée au Brésil en 2023. Afin de faire vivre ce puissant moteur interne d'ascension professionnelle dans la durée, le plan stratégique Carrefour 2026 engage l'entreprise à diplômer 5 000 nouveaux collaborateurs d'ici à 2026.

Carrefour consacre des moyens importants à la formation sur les produits frais et à la transition alimentaire afin d'accompagner le déploiement d'Act for Food. Les collaborateurs sont formés aux fondamentaux de la transition alimentaire pour mieux incarner la raison d'être de Carrefour auprès des clients. En Italie et en Argentine, par exemple, des « écoles métiers » accompagnent les employés des rayons Produits Frais Traditionnels dans une démarche d'amélioration continue de la qualité de service *via* des formations certifiantes, le partage de bonnes pratiques, des expérimentations et des tests de projets innovants.

La culture du dialogue social

UN DIALOGUE SOCIAL À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE

En octobre 2021, le groupe Carrefour et la fédération syndicale mondiale *UNI Global Union* ont reconduit leur accord-cadre mondial. Celui-ci vise à promouvoir et encourager :

- un dialogue social permanent et constructif et la reconnaissance par Carrefour de l'importance du rôle des organisations syndicales et de la représentation du personnel pour élever ou s'assurer de standards sociaux de qualité pour les personnels du Groupe ;
- la diversité et l'égalité des chances sur le lieu de travail par le biais d'initiatives conjointes, portant notamment sur l'équilibre hommes-femmes et sur la lutte contre la discrimination et les violences faites aux femmes ;
- la défense et le respect des droits fondamentaux des travailleurs – liberté syndicale et principes de négociations collectives – ainsi que leur sécurité et leurs conditions de travail chez Carrefour ainsi que dans les locaux de ses fournisseurs et de ses franchisés.

En raison de sa participation depuis 2017 au *Global Deal* du ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, Carrefour est identifié comme l'une des entreprises françaises les plus actives dans les accords internationaux, participant à la protection des droits fondamentaux des salariés partout dans le monde.

UN DIALOGUE SOCIAL À L'ÉCHELLE EUROPÉENNE

Dès 1996, Carrefour a signé avec la FIET (intégrée depuis dans *UNI*) l'accord de constitution de son comité d'entreprise européen, le comité d'information et de concertation européen (CICE). Il a été renouvelé et élargi en 2011 avec la fédération syndicale internationale *UNI Global Union*. Ce comité est l'un des plus reconnus en Europe pour la qualité de son contenu et des échanges entre partenaires sociaux. Les principaux thèmes abordés sont l'organisation du travail, la promotion de la diversité, la formation professionnelle, la santé sécurité de l'employeur ainsi que les sujets RSE et de droits fondamentaux. Une réunion plénière se réunit annuellement. Un séminaire d'information et de formation est tenu sur un thème défini par les membres de son Comité Directeur qui varie chaque année. Enfin, des comités spécifiques se réunissent sur les sujets de la responsabilité sociétale, de la diversité et des nouvelles technologies.

Après une année 2020 marquée par la gestion de la crise, le nombre de rencontres du CICE a repris son rythme habituel en 2021 et 2022. Un Observatoire Emploi et Formation a été créé au sein du CICE en 2021 et s'est réuni à six reprises en 2022.

Par ailleurs, Carrefour participe activement aux réunions du dialogue social sectoriel au sein de la structure européenne du commerce, Eurocommerce, en association avec la délégation syndicale d'UNI Europa.

UN DIALOGUE SOCIAL LOCAL

Au niveau de chaque pays du Groupe, le dialogue social est régi par des accords collectifs locaux, qui jouent un rôle majeur dans la performance économique de l'entreprise mais également sur les conditions de travail et plus largement sur la qualité de vie au travail des collaborateurs.

Chacun des pays du Groupe est engagé dans des négociations régulières avec ses partenaires sociaux. Ces négociations donnent lieu à de nombreux accords dont les thématiques sont diverses et abordent des sujets tels que les droits sociaux ou l'organisation du travail. En 2022, Carrefour France a notamment signé deux nouveaux accords collectifs de Groupe l'un relatif à la santé, la prévention et la qualité de vie et des conditions de travail au sein de Carrefour France et le second portant sur le pouvoir d'achat.

Au Brésil, plus de 250 accords et conventions collectives ont été signés aussi bien pour Carrefour Brésil qu'Atacadão. En Espagne, sept accords collectifs ont été signés ou amendés en 2022, notamment un accord portant sur la politique de droit à la déconnexion numérique.

RÉORGANISATION RESPONSABLE

Depuis 2018, le Groupe ajuste ses effectifs, notamment par des réductions au niveau de ses sièges ou la cession et le passage en franchise de certains magasins dans des pays tels que la France, la Pologne ou l'Italie. Les réductions ont été opérées dans le cadre d'un dialogue social soutenu et accompagnées par un ensemble de mesures favorisant le reclassement ou l'accompagnement des collaborateurs vers une mobilité interne ou externe. Elles ont notamment été mises en place dans le cadre d'accords négociés et signés par les partenaires sociaux. En France, deux avenants ont été prorogés en 2022 : l'accord relatif à l'anticipation et l'accompagnement de la transformation sociale portant création de l'Observatoire des métiers, des compétences et de la transformation sociale et l'accord adaptant les outils de la GPEC aux enjeux de la transformation des sièges et fonctions support du Groupe.

+ Pour en savoir plus

- [Carrefour.com : L'emploi chez Carrefour et la transformation managériale/RSE](#) – voir rubrique Collaborateurs

2.1.6.3 Attirer, retenir et développer les talents

Contexte et définition

Le monde du travail évolue sous l'influence des changements sociétaux, technologiques et commerciaux. Les demandes des nouvelles générations qui rejoignent le monde de l'entreprise évoluent. Elles désirent bénéficier de nouveaux modes de *management* et de travail. Ces changements sont des enjeux clés pour Carrefour qui a adapté en conséquence ses actions en matière d'attraction, de développement et de rétention des talents.

Pour renforcer la culture client, le Groupe concentre ses investissements de formation et de recrutement sur les compétences et métiers stratégiques de la transformation digitale, de la transition alimentaire et du management.

Politique de Carrefour

En écho de l'engagement « Grandir et avancer ensemble » cette politique poursuit les objectifs suivants :

- **attirer les talents** en renforçant les programmes de recrutement et de développement, la promotion de l'alternance et des stages, les partenariats avec des écoles et des universités ;
- **retenir les talents** grâce à un système de gestion de carrière et de rémunération incitatif ;

Performance de Carrefour

1. Attraction des talents

Depuis sa création, le Groupe œuvre pour attirer les bons profils aux bons postes : les collaborateurs de Carrefour sont ceux qui portent et font vivre la stratégie du Groupe.

Carrefour porte une attention particulière à la montée en compétence de ses *managers*, pour lesquels des programmes innovants ont été mis en place. Un effort particulier est réalisé pour accélérer la montée en compétences de tous les collaborateurs sur le digital, enjeu au centre de la transformation de Carrefour en *Digital Retail Company*.

Le Groupe est également attaché à promouvoir la mobilité au sein de ses équipes afin d'anticiper au mieux le futur de la grande distribution, secteur en profonde et rapide mutation. Cette ambition est au centre de l'engagement « Grandir et avancer ensemble », le premier des quatre piliers du programme « Act for Change ».

- **développer les compétences des collaborateurs** : en donnant la priorité à la formation, au travers notamment de nouveaux programmes de développement multi formats et multi métiers ainsi qu'en investissant largement pour préparer ses collaborateurs aux évolutions du monde de la grande distribution. Ainsi, depuis 2019, la politique de formation de Carrefour s'est construite autour de quatre thèmes liés à la raison d'être et à la stratégie du Groupe : la transition alimentaire, la culture client, le *management* et la transformation digitale.



Indicateurs de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Évolution du nombre d'embauches	162 635	143 783	+ 13 %

2. Rétention des talents

TURNOVER ET ANCIENNETÉ DES COLLABORATEURS

Indicateurs de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Taux d'attrition subie des Directeurs sénior Directeurs et Directeurs Exécutifs ⁽¹⁾	4,5 %	4,6 %	(0,1) pt
Turnover ⁽²⁾	29,2 %	22,9 %	+ 6,3 pts
Turnover volontaire ⁽³⁾	22,2 %	12,7 %	+ 9,5 pts
Ancienneté moyenne des collaborateurs (en années)	9	9	-

(1) Nombre de démissions des employés niveau Directeur et Senior Directeur ramené à la population.

(2) Turnover des employés en contrat à durée indéterminée incluant les recrutements de l'année, les licenciements, les démissions et les fins de période d'essai et calculé sur la base des effectifs.

(3) Turnover volontaire des employés en contrat à durée indéterminée incluant les démissions.

PROMOTION ET MOBILITÉ INTERNE

Grâce à l'ensemble des actions et programmes menés au sein du Groupe, 2 000 collaborateurs ont été promus en 2022 (2 941 en 2021) et plus de la moitié des personnes nommées dans un nouveau grade de *management* ou de direction sont issues de l'interne.

Au total, 51 % des nouveaux *managers*, 62 % des nouveaux Directeurs, 37 % des nouveaux Directeurs seniors et 20 % des nouveaux Directeurs Exécutifs sont issus de la promotion interne en 2022.

Indicateurs	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Taux de promotion interne : total	51 %	50 %	+ 1 pt
Taux de promotion interne : promotions <i>Manager</i>	51 %	49 %	+ 2 pts
Taux de promotion interne : promotions Directeur	62 %	60 %	+ 2 pts
Taux de promotion interne : promotions Directeur sénior	37 %	44 %	(7) pt
Taux de promotion interne : promotions Directeur Exécutifs ⁽¹⁾	20 %	44 %	(24) pts

(1) Nouvelle catégorie de postes créée en 2021 parmi les Directeurs seniors.

3. Développement des compétences des collaborateurs

Le Groupe a mis en place un suivi personnalisé des talents clés afin de s'assurer de leur montée en compétence et de la construction appropriée des parcours professionnels. Les programmes *Next Gen* permettent d'apporter à de hauts potentiels les clés pour accélérer leur promotion dans les postes exécutifs du Groupe (C200). Les programmes *Graduates* accélèrent les carrières de jeunes diplômés.

D'ici 2025, Carrefour a pour objectif qu'au moins 50 % des salariés du Groupe bénéficient d'au moins quatre heures de

formation au cours de l'année, quel que soit leur niveau ou leur place dans l'entreprise. Cet objectif est intégré dans l'indice RSE et transformation alimentaire du Groupe depuis 2020. Après une année 2021 marquée par un fort effet de rattrapage des formations empêchées par la crise sanitaire, l'année 2022 a permis de consolider les volumes de formation à des niveaux élevés – avec plus de 11 h de formation par salarié en moyenne ; 77,6 % des salariés ont ainsi bénéficié de 4 heures de formation ou plus. La mise en œuvre du plan de formation de la *Digital Retail Academy* a notamment permis de former plus de 160 000 collaborateurs au digital et ses enjeux.

Indicateurs	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
% d'employés formés dans l'année (disposant d' <i>a minima</i> 4 h de formation)	77,6 %	81 %	3,4 pts
Nombre moyen d'heures de formation par salariés	11,3	13,3	(15) %
Nombre total d'heures de formation dispensées dans l'année (en millions)	3,5	4,2	(17) %

11,3 heures de formation par salarié en moyenne et 264 euros dépensés en moyenne par ETP en formation et développement (Sur le périmètre France. Les frais de salaires et frais annexes sont inclus).

Plans d'action

1. L'attraction des talents

1.1. LES PRINCIPAUX ENJEUX DU RECRUTEMENT

Dans le cadre de sa transformation et de l'évolution du secteur de la grande distribution, Carrefour a pour enjeu clé de renforcer ses compétences, notamment sur les sujets du digital, sur les activités liées à la transition alimentaire ou encore sur certains métiers, tels que les métiers de bouche. Tous les pays du Groupe mènent des actions en ce sens visant :

- **l'amélioration des stratégies de recrutement du Groupe** et la modernisation des pratiques par **un meilleur recensement des besoins et des problématiques de recrutement**, la diversification des canaux de diffusion selon les profils, les métiers et les localisations et l'approfondissement des viviers de candidatures. En 2022, près de 27 500 offres du périmètre France ont ainsi été relayées sur les sites de partenaires institutionnels et associatifs et ont reçu plus d'un demi-million de candidatures. Les équipes de recrutement ont innové avec le lancement d'une opération de recrutement dans le Métavers afin de valoriser la stratégie digitale de Carrefour et ses ambitions en termes de recrutement ;
- **le renforcement de la visibilité des métiers du Groupe** grâce à une marque employeur forte *via* la production régulière de contenus ciblés mettant en avant les expertises de ses collaborateurs. Les pays du Groupe sont actifs sur LinkedIn, Instagram, Facebook, Twitter et TIKTOK depuis 2022, pour faire vivre en images les métiers Groupe et transmettre les actualités de l'emploi de Carrefour ; en 2022, pour la deuxième année consécutive, Carrefour est sur le podium de l'index RSE d'Universum qui demande à des étudiants et jeunes diplômés de niveau bac + 5 en recherche d'emploi de classer les entreprises pour lesquelles ils sont le plus attentifs en matière d'engagement RSE ;
- **le développement de nombreux partenariats avec des écoles clés** (écoles de commerce, d'ingénieur, IT) qui se sont poursuivis en 2022 auprès des grandes écoles cibles du périmètre France. Trois nouvelles conventions ont été signées avec des écoles d'ingénieurs prestigieuses (Polytechnique, ENSAE et Centrale Supélec) afin d'attirer davantage de candidats sur les postes du e-commerce et de la *Data* ainsi qu'en prévision de l'ouverture d'un nouveau programme *Graduates Data* prévu pour 2023 ;
- **le développement des stages et de l'apprentissage** dans les pays pour faire connaître le Groupe et recruter sur les métiers spécialisés, en tension au sein de Carrefour, notamment les métiers de bouche ou les métiers de l'IT et du digital. En France, des campagnes de recrutement sponsorisées ont été mises en place afin de développer l'attractivité du Groupe envers les nouvelles générations, en leur faisant découvrir nos métiers en tension ou pour cibler des zones géographiques particulièrement en pénurie ;
- **la mise en place de plusieurs actions spécifiques pour attirer les talents du digital**, tels qu'un partenariat exclusif avec la nouvelle école de la *Data* « l'Albert School » en France axée sur le *business* et la *Data* où les étudiants travaillent sur des cas concrets fournis par Carrefour. Afin de renforcer la visibilité du Groupe, lors d'une soirée cinéma avec Seekube, des talents digitaux ont eu l'occasion de participer à un *jobdating* avec des experts de la *Data* chez Carrefour à la suite de la projection d'un film ;
- **renouvellement des programmes *Graduates Dirigeants, Finance et Hyper*** qui depuis 11 ans permettent d'attirer et de développer en interne des profils de haut niveau – grâce à un processus de sélection très exigeant auprès de Grandes Écoles

et un parcours de deux ans, comprenant au moins une expérience dans un pays du Groupe autre que la France pour les *Graduates Dirigeants* et Finance. Ces programmes ont pour objectif de préparer les plans de succession de postes clés de Direction (Siège ou Hyper) ou dans le domaine de la Finance. En 2021, ces programmes ont été renforcés, notamment par une révision du plan de formation. De plus, les nouveaux *graduates* ont été sponsorisés par un membre Comex et ont eu pour la première fois la possibilité d'accéder à des opportunités à l'international en fin de programme. Enfin, le nouveau programme « Tremplin », lancé à la fin de l'année 2021 a été renouvelé cette année. Il s'inscrit dans le cadre des ambitions de Carrefour d'agir en faveur de la diversité de ses équipes et ouvre une nouvelle voie pour accéder aux *Graduates*. Ce dispositif, à la fois innovant et inclusif, permet à une promotion d'alternants issus de quartiers défavorisés de suivre ce parcours spécifique. Ils bénéficient de formations (fortement axés sur le modèle de *leadership* Carrefour), d'immersions et de l'accompagnement d'anciens *graduates*, sous forme de mentorat avec l'objectif d'intégrer un programme *graduate* par la suite.

1.2. LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES TALENTS CLÉS

Carrefour a maintenu en 2022 sa stratégie en matière d'identification et de suivi de ses talents clés, constitués pour partie de ses Directeurs Exécutifs, des collaborateurs issus des programmes de *Graduates Dirigeants* ou des collaborateurs à haut potentiel ou aux compétences indispensables pour le Groupe. Une étude a été réalisée pour établir un état des lieux des compétences présentes et manquantes au sein de la population des dirigeants clés. La cartographie des postes clés a été actualisée afin d'identifier tous les postes de dirigeants ayant un impact significatif sur la stratégie de Carrefour, d'un pays ou d'une *business unit*, et de s'assurer que chacun d'entre eux existe dans les pays majeurs du Groupe. L'outil SIRH groupe déployé en 2022 permet des analyses précises des écarts entre les compétences présentes et celles requises par les évolutions du marché. L'ensemble de ces éléments orientent le recrutement, en interne ou en externe.

2. La rétention des talents

2.1. LE SYSTÈME DE GESTION DES CARRIÈRES DE CARREFOUR

Le système de gestion des carrières de Carrefour se déploie à travers les actions mises en place par les ressources humaines : systématisation des entretiens annuels, possibilités de mobilité et de promotion interne, programmes de formation des collaborateurs. Depuis 2019, douze « actes managériaux », qui traduisent les engagements stratégiques du Groupe sur les quatre piliers de son programme Act for Change ont été définis pour enrichir les entretiens d'évaluation annuels et faire l'objet de plans de développement spécifiques. En complément du système d'évaluation traditionnel des collaborateurs, des Entretiens compétences et carrières (ECC) sont organisés dans tous les pays.

Carrefour a mis en place un système spécifique de gestion de carrière des talents clés afin que la rémunération, les évolutions de carrière et les opportunités de mobilité qui leurs sont offertes correspondent à leurs ambitions personnelles. Ainsi, chaque dirigeant du Groupe identifié comme talent clé, bénéficie d'un suivi individualisé aboutissant à un plan de carrière sur mesure, qui recense aussi bien les besoins en formation que les opportunités de mobilité au sein du Groupe.

2.2. LA PROMOTION ET LA MOBILITÉ INTERNES AU CŒUR DU MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DE CARREFOUR

Carrefour développe des programmes de promotion interne et de développement professionnel.

Les collaborateurs sont amenés à découvrir de nouveaux métiers lors d'un changement de poste ou de la prise en charge de nouvelles activités grâce au développement de la polyvalence. La politique d'alternance de Carrefour contribue également à renforcer les compétences de jeunes collaborateurs sur tous les métiers du Groupe. La promotion interne est favorisée, notamment grâce à l'école des leaders, véritable ascenseur social interne, progressivement déployée dans différents pays.

Le Groupe propose par ailleurs à ses collaborateurs des expériences professionnelles qui les mettent en situation d'exprimer leur esprit d'initiative, contribuant à la fois à leur épanouissement personnel et à la performance de l'entreprise. Certains pays ont par ailleurs lancé des dispositifs de développement des compétences extra-professionnelles pour accompagner les collaborateurs dans leur mobilité interne. En France, le mécénat de compétences leur est proposé pour répondre à leur quête de sens et d'engagement tout en montant en compétence.

2.3. UN SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION À LONG TERME INCITATIF

Depuis 2019, le Groupe a relancé des programmes de rétention long terme pour les contributeurs majeurs à la transformation de l'entreprise. Il s'agit de plans d'attribution gratuite d'actions sous conditions de présence et de performance ; l'Indice RSE et Transition Alimentaire compte pour 25 % de cette performance. D'abord adressé aux deux plus hauts niveaux de *management*, le nombre d'attributaires a été élargi en 2021 pour concerner les talents qui ont une contribution majeure dans la transformation de l'entreprise. En 2022, le plan a bénéficié à plus de 800 talents, (contre 700 en 2021, soit +16 % dont plus de 80 % sont extérieurs au périmètre *senior management*).

2.4. ÊTRE À L'ÉCOUTE DE SES COLLABORATEURS

En 2021, Carrefour a déployé une plate-forme d'écoute permanente à l'échelle du Groupe, afin de pouvoir plus facilement recueillir les avis de ses collaborateurs sur les sujets d'actualité internes et accroître sa réactivité quant aux actions à mettre en place. Cette plate-forme a été mobilisée pour la deuxième édition de l'enquête interne *all managers* et a permis une analyse des priorités à traiter au sein de chaque équipe.

3. Le développement des compétences des collaborateurs

3.1. DES PLANS DE FORMATION AU MANAGEMENT

La manière dont la valeur se construit change radicalement à l'ère du digital et le *management* doit s'y adapter rapidement. Dans ce contexte, Carrefour a mis en place des programmes innovants pour accompagner la montée en compétence de ses *managers*.

L'Université Carrefour a complété son offre de formation en l'alignant au plan de transformation « Carrefour 2022 », afin de permettre aux cadres de comprendre les évolutions technologiques et sociétales, leur impact sur la grande distribution et sur l'entreprise ; d'appréhender précisément la stratégie de l'entreprise et de l'intégrer dans leur périmètre d'action. Elle propose un environnement international riche pour échanger idées et pratiques avec des *leaders* issus de tous les pays du Groupe.

Des nouveaux programmes de développement du *management* ont été mis en place en 2022 :

- **des programmes de gestion des cadres dirigeants** à destination des cadres à fort potentiel, notamment le programme *Next Gen*, conçu pour aider les futurs Directeurs Exécutifs à développer de solides compétences de *leadership* ;
- **les parcours de management multiformat, *Manage for change* et *Manage for lead***, à destination des *primo managers* et des *managers* confirmés pour leur permettre de piloter la performance de leurs équipes ;

- **les programmes de coaching et de mentoring individuel**, dans la langue du collaborateur.

3.2. LES FORMATIONS RELATIVES À LA TRANSFORMATION DIGITALE

Le Groupe se donne pour ambition d'être un *leader* mondial du *Digital Retail* avec une stratégie fondée sur une approche *data-centric, digital first*. Tous les pays développent ainsi des programmes ou des outils afin de permettre aux collaborateurs de mieux appréhender l'environnement et la culture numériques. En 2019, le Groupe a procédé à la refonte complète de sa plate-forme LMS (*Learning management system*), afin de la rendre multiformat. Le contenu des modules de *e-learning* a été totalement revisité afin de mettre à disposition des collaborateurs les formations adaptées à la stratégie du Groupe, au service de sa transformation digitale et de la transition alimentaire pour tous.

D'ici 2024, 100 % des collaborateurs du Groupe bénéficieront de formations dédiées au digital (soit environ 100 000 personnes par an), au sein de sa *Digital Retail Academy*. Cet objectif a été largement atteint pour 2022 avec plus de 150 000 collaborateurs formés au digital dans toutes les entités du Groupe.

Par ailleurs, afin de fluidifier les échanges et encourager l'innovation, en 2022, Carrefour a mis à disposition de l'ensemble de ses collaborateurs la plate-forme de communication et de collaboration *Workplace de Meta* (Facebook) en France, Italie, Belgique, Espagne et en Roumanie. Cet outil sera déployé dans l'intégralité des pays du Groupe en 2023.

3.3. LES FORMATIONS RELATIVES À LA TRANSITION ALIMENTAIRE ET LES PRODUITS FRAIS

Les produits frais et la transition alimentaire sont des sujets de formation prioritaires pour le Groupe. Ainsi, dans chaque pays des dispositifs de formations spécifiques aux produits frais ont été mis en place. Au Brésil, une formation dédiée à la manipulation de produits frais est dispensée dans chaque magasin, par des employés expérimentés du magasin. En 2022, l'École des PFT, une école dédiée à la formation des professionnels des métiers de bouche a continué à se développer en Argentine avec deux éditions à date. Carrefour Espagne est également doté d'un dispositif de formation régional dédié aux produits frais ainsi que des formations de découpe des viandes pour les professionnels de la boucherie qui a été développé et amélioré en 2022 pour plus d'efficacité.

Un accent fort est également placé sur le renforcement des compétences autour de la transition alimentaire. En Pologne, par exemple, des formations et des *webinars* sont été diffusés autour du Bio. En Espagne, la Chaire d'alimentation et de nutrition est un programme mis en place en collaboration avec des professeurs de l'université de San Pablo CEU. La prochaine étape consiste à réaliser une enquête à la demande du ministère de l'équité en Espagne sur la nutri-économie et comment proposer une offre d'alimentation saine aux clients ayant les budgets les plus modestes et de la nutrition. En Italie, une Académie mise en place avec les fournisseurs permet aux apprenants de mieux connaître les produits et les process de production notamment en lien avec les produits de la marque Carrefour et de la gamme bio. En France, de nombreux modules *e-learning* sont proposés, notamment sur la Filière Qualité Carrefour, l'hygiène & la qualité ou encore la pêche durable.

3.4. LES FORMATIONS RELATIVES À LA CULTURE CLIENT

L'approche client de Carrefour s'articule autour de trois grands piliers (confiance, service, proximité) et repose sur le suivi scrupuleux des KPIs (*Key Performance Indicators*), notamment le *Net Promoter Score*® (NPS®), outil d'analyse de la satisfaction client, généralisé en 2019. Dans cette optique, Carrefour a mis en œuvre des plans d'action afin de renforcer la polyvalence des équipes en magasin et de réduire le taux de rupture, ainsi que des protocoles de détection, de suivi et de résolution rapide des réclamations. Dans le cadre de cette démarche, Carrefour a mis en place une plate-forme qui permet à tous les collaborateurs du

Groupe (magasins intégrés ou sièges) de consulter leur NPS® et les verbatims associés. Le nombre de connexions a été multiplié par 6 en 2 ans, témoignant de la mobilisation des équipes. Le NPS® a en outre été intégré à la rémunération variable de tous les cadres dirigeants du Groupe en 2019 et de l'ensemble des *managers* en France en 2020.

L'écoute et la compréhension du client font également l'objet d'autres programmes de formation parmi lesquels la méthode « 5/5/5 », déployée dans tous les pays du Groupe depuis 2020. Conçue pour répondre concrètement aux demandes des clients à travers 15 engagements, cette méthode permet de rappeler, à tout moment, les points à vérifier pour satisfaire le client.

En Argentine, en 2022, une nouvelle école a été lancée la *school of clients*, destinée à former l'ensemble des collaborateurs aux enjeux du service clients. Plus de 13 000 salariés ont bénéficié de formations dans ce contexte.

Collaborations et partenariats

- Partenariat avec l'Organisation internationale du travail (OIT)
- Charte BIT depuis 2015
- CEASE
- *Orange Day* auprès d'ONU Femmes France, depuis 6 ans
- Accord international entre Carrefour et *UNI Global Union* signé en octobre 2018
- Charte de la diversité
- Charte du réseau *1in3Women*

+ Pour en savoir plus

- Charte BIT
- Charte du réseau *in3women*
- *Carefour.com* : [Attirer, retenir, et développer les talents/RSE](#) – voir rubrique Collaborateurs

2.1.6.4 Promouvoir la diversité et l'inclusion, lutter contre les discriminations et le harcèlement

Contexte et définition

Carrefour emploie 334 640 personnes dans le monde dont 184 817 femmes, soit 55,2 % des effectifs, et 3,7 % de salariés déclarés en situation de handicap.

Carrefour est attaché, depuis sa création, à refléter et à intégrer la diversité et la mixité sociale de ses lieux d'implantation. Le Groupe est convaincu que représenter l'ensemble de ses clients, dans leur diversité culturelle, constitue un avantage compétitif réel pour améliorer le service client et donc la performance. La diversité et la mixité sociale sont également des facteurs de rétention des collaborateurs, c'est pourquoi elles s'inscrivent naturellement dans la stratégie des ressources humaines. Conformément aux ambitions du plan stratégique Carrefour 2026, une nouvelle Direction de l'engagement a été créée en 2022, positionnée au niveau du COMEX du Groupe

Politique de Carrefour

« Promouvoir la diversité » est l'une des trois ambitions de « Grandir et avancer ensemble », premier engagement du programme Act for Change du groupe Carrefour. Carrefour s'est engagé très tôt dans la promotion de la diversité en signant, en 2004, la Charte de la diversité donnant à tous, et dans tous les pays, les mêmes chances dans l'évolution professionnelle et le recrutement. Carrefour veille en outre à ce que les membres de son Conseil d'administration soient représentatifs de la diversité du Groupe.

Carrefour œuvre depuis de nombreuses années en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes en interne, comme au sein de son écosystème. L'égalité des chances dans l'évolution de chaque collaborateur, l'équité en matière de

témoignant de notre volonté d'aller encore plus loin dans la prise en compte de ces enjeux avec un pôle dédié à la Diversité et à l'Inclusion. Afin de traduire cette ambition en actions concrètes, le Groupe s'est doté d'une politique Diversité, Équité et Inclusion pour le Groupe. L'application effective de ces directives sera assurée au moyen d'une organisation fondée sur une gouvernance efficace, la mesure de la performance et une stratégie d'écoute. En effet, dans chaque pays intégré, un ou plusieurs référents ont été désignés pour mettre en œuvre la politique dans leur pays. Cette « File Diversité » se réunira tous les trimestres au moyen de groupes de travail, afin de réaliser un reporting chiffré, d'échanger nos bonnes pratiques et de piloter la performance du Groupe.

rémunération et l'accès des femmes aux postes d'encadrement font partie des engagements forts du Groupe.

Engagé depuis plus de 20 ans pour la cause du handicap, le Groupe met tout en œuvre pour maintenir dans l'emploi chacun de ses collaborateurs en situation de handicap. Il mène une politique ambitieuse de sensibilisation/formation au handicap et se mobilise pour changer le regard sur le handicap.

L'inclusion, la lutte contre les discriminations et le harcèlement font également partie de ses engagements majeurs. Carrefour a pour ambition de développer, dans tous ses pays, l'égalité des chances ainsi qu'une culture du respect, de l'acceptation et de la différence qui soient promues et traduites en actions concrètes.



Performance de Carrefour

1. Égalité entre les femmes et les hommes

Les objectifs du Groupe en matière d'égalité entre les femmes et les hommes ont vocation à bénéficier à ses collaborateurs ainsi qu'aux différents acteurs de son écosystème et s'articulent autour des axes suivants :

- contribuer à la féminisation de ses instances dirigeantes, notamment par :
 - le renforcement de programmes de développement interne,
 - ainsi que l'intégration à l'indice RSE et de transition alimentaire d'un nouvel engagement fort portant sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ;

- mener une politique de rémunération équitable et veiller à sa bonne application ;
- œuvrer pour que l'équilibre des temps de vie permette l'égalité des chances entre les hommes et les femmes ;
- promouvoir l'égalité des genres au sein de son organisation à ce titre le Groupe a déployé et maintient dans tous ses pays la labellisation GEEIS (*Gender Equality European & International Standard*) pour l'égalité professionnelle ;
- mobiliser les ressources de Carrefour au bénéfice de femmes en situations difficiles et notamment en faveur de la lutte contre les violences conjugales.

Indicateurs	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Part des femmes dans les nominations à des postes clés	28,2 %	28,5 %	(0,3) pt
Part de femmes au Conseil d'administration	46 %	46 %	-
Part des femmes au Comité Exécutif Groupe ⁽¹⁾	28,6 %	21 %	+ 7,6 pts
Part des femmes Directeurs Exécutifs ⁽²⁾	25,7 %	24,7 %	+ 1 pt
Part des femmes Directeurs seniors	20,2 %	19,4 %	+ 0,8 pt
Part des femmes Directeurs	25,3 %	25,2 %	+ 0,1 pt
Part des femmes <i>managers</i>	43,7 %	43,7 %	-
Part des femmes employées	56,4 %	57,1 %	(0,7) pt
TOTAL GROUPE – PART DES FEMMES DANS LES EFFECTIFS	55,2 %	55,6 %	(0,4) PT
Part des femmes dans le <i>management</i>	42,3 %	42,5 %	(0,2) pt

(1) Au 31/12/2022.

(2) Nouvelle catégorie de postes créée parmi les Seniors Directeurs – Indicateur intégré à l'indice RSE et de Transition alimentaire.

Alors que les effectifs tendent vers la parité au niveau du Groupe, avec une légère baisse de la part des femmes chez Carrefour dans l'ensemble en 2022, le taux de femmes dans le *management* reste quasi stable par rapport à 2021. De plus, on constate une nette progression de la part des femmes au sein du Comité Exécutif Groupe ainsi que parmi les Directeurs, Directeurs seniors et exécutifs, malgré la sortie de Carrefour Taiwan qui connaissait l'un des meilleurs taux de féminisation des instances dirigeantes du Groupe.

2. Salariés et clients en situation de handicap

Dans le cadre de sa politique en faveur de l'égalité et de la diversité, Carrefour se fixe également comme objectif de promouvoir l'emploi des personnes en situation de handicap et développer leur singularité au sein de ses équipes. Pour accélérer l'inclusion de ces personnes en situation de handicap dans notre Société, Carrefour a fait du handicap la « grande cause » du plan stratégique 2023-2026 et s'engage ainsi sur deux objectifs forts. Le premier objectif concerne les collaborateurs : Carrefour a annoncé son objectif de

15 000 personnes en situation de handicap dans les effectifs du Groupe d'ici 2026. Le second objectif concerne nos clients. Carrefour s'engage à résoudre les 5 irritants des clients en situation de handicap dans les magasins et en digital : passage en caisse prioritaire, orientation dans le magasin, praticité du parcours d'achat, accessibilité numérique et offre de produits adaptés aux besoins spécifiques de ces clients.

Le Groupe compte 11 281 collaborateurs en situation de handicap à fin 2022, soit 3,7 % de ses effectifs. Afin d'accompagner les pays à atteindre cet objectif ambitieux de 15 000 collaborateurs en situation de handicap en 2026, des objectifs cibles par pays et des plans d'actions ont été définis.

La part ainsi que le nombre total de collaborateurs en situation de handicap au sein du Groupe a progressé au cours de l'année en raison notamment de l'intégration de Grupo BIG ; la mise en place de nombreuses mesures en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap ont permis une augmentation de la part de cette population dans la quasi-totalité des pays intégrés du Groupe.

Indicateurs clés de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Pourcentage de salariés déclarés en situation de handicap	3,7 %	3,4 %	0,3 pt
Nombre de salariés déclarés en situation de handicap	11 281	10 902	3,5 %

3. Inclusion et égalité des chances

Fin 2020, l'engagement avait été pris en France de recruter 15 000 jeunes dont 50 % issus des quartiers défavorisés et d'accueillir 3 000 stagiaires de troisième issus d'établissements en zone d'éducation prioritaire. Ce sont finalement près de 18 000 jeunes qui nous ont rejoint en alternance et en CDI

dont 53 % issus des QPV et plus de 3 200 collégiens ont pu venir découvrir un métier à nos côtés. Cette dynamique de recrutement de jeunes issus de tous les horizons s'est poursuivie en 2022 : à fin novembre, plus de 15 000 jeunes de moins de 30 ans dont 55 % issus des quartiers ont été embauchés.

Indicateurs clés de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Part des effectifs ayant moins de 30 ans	34,5 %	34 %	+ 0,5 pt
Part des effectifs entre 30 et 50 ans (en %)	47 %	48 %	(1) pt
Part des effectifs ayant plus de 50 ans (en %)	18,5 %	18 %	+ 0,5 pt

4. Lutte contre les discriminations et le harcèlement

En 2022, 5 909 alertes ont été reçues au travers de la ligne d'alerte éthique disponible dans tous les pays du Groupe. Les alertes concernant les discriminations et le harcèlement

représentaient quant à elles 8% des alertes. Ces alertes permettent notamment d'affiner le plan d'action et les initiatives mises en place par le Groupe en matière de lutte contre les discriminations et le harcèlement.

Plans d'action

1. Promouvoir la mixité et l'égalité professionnelle femmes/hommes

1.1. ACCOMPAGNEMENT DES FEMMES VERS LE LEADERSHIP

Le Groupe emploie 184 817 femmes, soit 55,2 % de ses effectifs. Carrefour travaille à accompagner et former l'ensemble des femmes, employées ou *managers*, en leur proposant des programmes de *leadership* spécifiques. L'objectif est d'augmenter la représentation des femmes parmi les Directeurs Exécutifs de 22 % en 2020 à 35 % d'ici 2025. Le Groupe développe des programmes de *coaching* individuel et de mentorat pour les femmes afin d'augmenter leur nombre parmi les hauts potentiels :

- des programmes internes existent au niveau du Groupe ; à titre d'exemple, après un pilote en 2022, le programme *Empowering Women Leaders* a montré de très bons résultats et sera reconduit en 2023 auprès de 8 femmes Directrices. À travers des ateliers en groupes restreints et un accompagnement individuel, ce programme leur permet de travailler leur posture de *leaders* face à leurs propres perceptions et freins, ainsi qu'au sein de l'organisation. De nombreux dispositifs ont également été mis en place dans les pays afin de favoriser la mixité au sein des métiers et des niveaux hiérarchiques. En Espagne, Carrefour s'est associé à un programme de *coaching* innovant destiné aux collaboratrices à haut potentiel. Chaque année les collaboratrices participent à une régates inter-entreprises ; l'objectif est de leur apprendre à mieux se connaître et les encourager à relever de nouveaux défis. Un programme de mentorat inter-entreprise a été mis en place et des ateliers ont été organisés : plus de 100 femmes cadres y ont discuté des obstacles et des limites à leur développement dans l'entreprise. Elles ont également eu l'occasion de participer à un *Feedback 360°* et à un rapport d'auto *coaching* ;
- le programme EVE initié par Danone ;
- le programme international *Women Leaders*, qui porte plusieurs engagements inspirés par la signature, en 2013, des *Women Empowerment Principles* d'ONU par le Président-Directeur Général et les Directeurs Exécutifs d'Espagne, d'Argentine, du Brésil et de la Belgique ;

- une attention particulière est portée à la mixité des promotions dans les dispositifs de formation qui existent à travers le Groupe en faveur de la promotion interne. En effet, l'École des *Leaders* représente un réel levier pour promouvoir l'égalité professionnelle chez Carrefour, comme l'illustre la mixité des promotions, ainsi que le programme *Next Gen 1* dont 60 % des participants sont des femmes.

Le Groupe offre également à ses collaborateurs de nombreuses occasions de *networking* et d'échanges de bonnes pratiques, notamment dans son partenariat avec *LEAD Network*, un réseau professionnel européen dédié à l'égalité entre les hommes et les femmes spécifique au secteur de la grande distribution et à l'industrie des biens de consommation. De nombreuses actions ont été menées autour de ce dispositif dans les pays, tels que l'accueil d'un événement du chapitre France au siège de Carrefour pour promouvoir la mixité des métiers ainsi que le lancement d'un chapitre *LEAD* en Roumanie autour du dépassement des préjugés. De plus, une sélection de collaborateurs, dont des *graduates* et *graduates alumni* ont également eu l'occasion de participer à des programmes de formations dédiés au *leadership* inclusif, du mentorat inter-entreprises et de rendre à l'événement annuel du *LEAD Network*.

L'engagement de Carrefour se traduit également au travers de l'indice RSE et de la transition alimentaire du Groupe qui mesure son évolution dans le temps, selon deux axes :

- **certification par le Label International GEEIS** : Carrefour a souhaité se doter d'un référentiel reconnu pour avoir une assurance externe sur la mise en œuvre effective des politiques d'égalité et donner une visibilité à ses actions. Le choix du GEEIS répondait au souhait d'avoir un unique référentiel, externe à Carrefour, auditable, et adapté à notre présence mondiale et à la diversité de nos législations sociales. Les évaluations du GEEIS, qualitatives mais aussi quantitatives, permettent de rendre des comptes de façon très lisible aux instances de directions sur les progrès accomplis. En 2020, conformément à l'engagement pris publiquement en 2017, Carrefour a réalisé son objectif d'avoir « 100 % des pays labellisés GEEIS ». En 2022, la campagne d'audits de nos entités par rapport au référentiel GEEIS a continué avec un maintien du niveau de maturité dans tous nos pays ainsi que l'extension au label *GEEIS Diversity* par Carrefour Italie ;

■ **la féminisation de nos instances dirigeantes** : en 2021, le Conseil d'administration de Carrefour a pris un nouvel engagement intégré dans l'indice RSE et de transition alimentaire d'avoir « 35 % de femmes parmi nos Directeurs Exécutifs (C200) d'ici 2025 ». Cet engagement a donné lieu à la définition de trajectoires par années et par pays suivies au niveau du Groupe. À fin 2022, cet indicateur s'élève à 25,7 % au niveau du Groupe, soit une progression de 3,3 points par rapport à 2020.

Cette politique a permis à Carrefour de maintenir la féminisation du *management* en 2022 malgré une légère masculinisation des effectifs du Groupe dans l'ensemble (42 % en 2022) : aussi bien dans les postes de *managers* (44 % en 2022 comme en 2021) que dans les postes de Directrices (25 % en 2022 comme en 2021) et de Directrices seniors (20 % contre 19 % en 2021).

À la fin de l'année 2022, le Comité Exécutif Groupe se composait de 14 membres dont 4 femmes (soit un pourcentage de 28,6 % en 2022 par rapport à 7 % en 2017). Le Conseil d'administration est féminisé à hauteur de 46 %.

1.2. ACCORDS COLLECTIFS SUR L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ET SALARIALE

La Direction de Carrefour a signé en 2020 avec les organisations syndicales un nouvel accord sur l'égalité professionnelle dont l'objectif est de faciliter l'évolution des femmes et de permettre aux hommes de mieux s'impliquer dans leur rôle familial, sans préjugé ni crainte pour leur évolution professionnelle. Cet accord s'organise autour du recrutement, de la formation, de la promotion professionnelle, des rémunérations effectives, des conditions de travail et de l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle, thèmes pour lesquels le Groupe et les organisations syndicales définissent des objectifs et engagent des actions concrètes.

Parallèlement, le Groupe mène une politique de rémunération équitable. À titre d'exemple, en France, Carrefour hypermarchés a signé le 9 mars 2020 le nouvel accord du Groupe sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, qui contient un dispositif de contrôle de l'égalité en matière salariale aux niveaux collectif et individuel.

1.3. PRÉSERVER L'ÉQUILIBRE DES TEMPS DE VIE ET LA PARENTALITÉ

Carrefour s'attache à favoriser l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, l'un des quatre axes du programme *Women Leaders*. Les mesures prises par pays dans ce cadre bénéficient aux femmes comme aux hommes. En effet, les collaborateurs peuvent bénéficier de mesures facilitant la garde de leurs enfants. Par exemple en France une crèche est ouverte au sein du siège ou les collaborateurs peuvent bénéficier d'une aide financière au moyen de chèques CESU auxquels Carrefour participe à hauteur de 50 %.

Parallèlement de nombreux dispositifs existent dans tous les pays du Groupe pour aider les collaborateurs à chaque étape de leur parentalité. Des jours de congés supplémentaires sont accordés aux collaborateurs engagés dans un parcours de PMA en France et en Roumanie. Au Brésil, il y a quelques années, Carrefour a rejoint le programme des entreprises citoyennes qui prolongent le congé de maternité (à 6 mois) et le congé de paternité (à 20 jours) au delà de la durée légale. De plus, l'entreprise a un programme de santé spécial pour les femmes enceintes et dispose de salles d'allaitement dans certains hypermarchés. Au sein de Carrefour Argentine des mesures spécifiques ont également été instaurées, qui accordent des congés maternités et paternités plus avantageux que ceux prévus par la loi locale et où les femmes leaders bénéficient d'un programme spécifique à leur retour, prévoyant notamment des horaires aménagés.

2. Salariés et clients en situation de handicap

2.1. LA DÉMARCHÉ DE RECRUTEMENT, D'INTÉGRATION ET DE MAINTIEN DANS L'EMPLOI EN FAVEUR DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Le groupe Carrefour a ancré ses démarches liées au recrutement, à l'intégration et au maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap, au cœur de sa politique de ressources humaines.

Le premier accord portant sur l'emploi de personnel en situation de handicap a été signé en 1999 au sein des hypermarchés français et a depuis été renouvelé à huit reprises. Le dernier renouvellement de l'accord a eu lieu en 2020 avec pour objectif de sécuriser les parcours professionnels et de maintenir dans l'emploi les personnes en difficulté de santé au travail. L'accord prévoit également de favoriser leur recrutement en contrats d'alternance. Vingt ans après cette première démarche, Carrefour reste très engagé sur ce sujet. Carrefour accompagne ses collaborateurs en situation de handicap tout au long de leur carrière. Des Référents Handicap sont nommés au sein de chaque format pour permettre un accompagnement au plus près de ces collaborateurs.

Au sein de Carrefour France, afin de faciliter l'employabilité des personnes en situation de handicap un Manifeste Inclusion porté par le ministère des solidarités et de la santé a été signé en 2019 et comprend dix engagements concrets. S'agissant du recrutement, l'intégralité des postes proposés sont ouverts à tous avec l'assurance que toutes les sélections soient uniquement basées sur les compétences, la motivation et les aptitudes à tenir le poste. Carrefour a également renouvelé sa participation au salon de l'emploi dédié « Hello Handicap » en 2022. Les référents handicap et les services de ressources humaines ont pour rôle d'accompagner l'intégration, notamment par le recueil des besoins du collaborateur pour adapter au mieux son environnement de travail ainsi que la reconnaissance administrative de leur handicap, notamment en aidant les collaborateurs à l'élaboration des dossiers de reconnaissance (RQTH). Les collaborateurs bénéficient également de dispositifs spécifiques prévus par des accords collectifs, tels que des journées d'absence autorisées ou des aides financières.

Aussi, le Groupe œuvre pour le maintien dans l'emploi lorsque le handicap apparaît au cours de la vie professionnelle. Des aménagements organisationnels, matériels ou humains du poste permettent de préserver les compétences et d'améliorer les conditions de travail des collaborateurs concernés. Des actions sont également menées pour former et sensibiliser tous les acteurs de l'entreprise à ce sujet. À titre d'exemple, les recruteurs sont formés à la non-discrimination, les référents handicap disposent d'un parcours dédié et les *managers* bénéficient de formations contre les idées reçues. En 2022, Carrefour s'est engagé auprès de la Fédération Française Handisport. Ce partenariat vise à œuvrer pour l'emploi des personnes en situation de handicap et la sensibilisation de nos collaborateurs sur le sujet. Des dispositifs spécifiques aux collaborateurs sourds et malentendants sont également mis en œuvre.

2.2. L'ACTION DE CARREFOUR POUR CHANGER LE REGARD SUR LE HANDICAP

Soucieux de faire bouger les lignes et de changer le regard sur le handicap, Carrefour soutient et participe à plusieurs événements de sensibilisation au handicap ou à la prise en compte de la différence au sein des équipes.

Carrefour est partenaire des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 et souhaite mettre ces jeux paralympiques au service de l'inclusion. Ces jeux sont en effet l'occasion d'agir pour rendre nos services plus accessibles à nos clients en situation de handicap, de mettre en avant les performances de nos collaborateurs en situation de handicap et de sensibiliser nos

collaborateurs et nos clients au sujet du handicap.

En octobre 2022, Carrefour a organisé en France sa première semaine paralympique #PARAmourduSport. Une semaine de sensibilisation de nos collaborateurs et de nos clients au sujet du handicap au travers de la pratique sportive. Au total, 245 collaborateurs ont été mobilisés durant cette semaine, 8 magasins et 3 sièges ont participé aux actions de sensibilisation et la communication interne et externe sur ce sujet du handicap a touché 32 millions de personnes durant cette semaine.

En novembre 2022, Carrefour a continué ses actions de sensibilisation en prenant une nouvelle fois activement part à la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées, organisée depuis 24 ans par l'Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées (ADAPT). Carrefour France et Carrefour Belgique se sont engagés une nouvelle fois lors du *Duo Day*, une opération européenne à laquelle la France participe depuis 2018. Le principe consiste à créer un duo entre une personne en situation de handicap et un collaborateur d'une entreprise privée ou publique, pour passer la journée ensemble, en présentiel ou à distance.

En Espagne, le programme INCLUYE a pour objectif de promouvoir l'inclusion et la visibilité des collaborateurs en situation de handicap par le biais de réunions, de tuteurs et d'actions par les services de ressources humaines ainsi que les collaborateurs eux-mêmes. Un dispositif permet également à des volontaires de Carrefour de dispenser des formations à destination des personnes vivant avec un handicap intellectuel. Au Brésil, le 21 septembre est la Journée nationale de lutte pour les personnes en situation de handicap. Tout au long de la semaine des actions de sensibilisation ont été menées pour l'inclusion de ce public, auprès des équipes d'encadrement et des employés. Des cercles de conversations ont également été organisés autour de l'inclusion et des carrières des personnes en situation de handicap.

Une autre initiative du Groupe prise en 2021, a été le déploiement et la généralisation d'une « heure silencieuse pour tous » adaptée aux personnes présentant des Troubles du Spectre de l'Autisme. Ainsi en France, dans plus de 1 240 magasins, tous les jours pendant quatre heures la luminosité est réduite, et la musique ainsi que les annonces sont éteintes. Des initiatives similaires existent également dans les pays du Groupe tels que la Pologne, l'Espagne et l'Argentine. De plus, à l'occasion de la Journée internationale de sensibilisation à la Langue des Signes Française (LSF) une action a été lancée par Alexandre Bompard en collaboration avec le ministère des solidarités et de la santé visant à enseigner aux collaborateurs en magasin 10 signes pour bien accueillir une personne sourde ou malentendante. Carrefour Argentine, en collaboration avec la Croix Rouge, a diffusé une vidéo de formation à la langue des signes à destination des collaborateurs des lignes de caisses dans ses magasins.

En Espagne, depuis plusieurs années, Carrefour a également renforcé l'accessibilité pour les personnes sourdes ou malentendantes d'une partie de ses hypermarchés grâce à la mise en œuvre de l'outil « SVisual », un service de vidéo-interprétation pour les personnes utilisant la langue des signes.

3. Inclusion et égalités des chances

Établir une culture d'entreprise inclusive qui favorise l'égalité des chances au sein de son organisation est une ambition prioritaire pour Carrefour. C'est pourquoi, ces sujets ont été intégrés à la stratégie d'écoute des collaborateurs. Lors de la dernière enquête réalisée en 2021 l'intégralité des *managers* du Groupe (plus de 16 000 répondants) ont été interrogés sur leur sentiment d'appartenance au Groupe ainsi que le niveau d'acceptation de tous, d'authenticité et d'égalité des chances ressenti chez

Carrefour. Les résultats montrent que la culture inclusive et l'égalité des chances sont considérées comme des réelles forces du Groupe.

3.1. INCLUSION POUR TOUS

Actions en faveur des jeunes

Engagé depuis des années dans une démarche active de recrutement et de formation des jeunes, à la fin de l'année 2020, l'engagement avait été pris de recruter en 2021 15 000 jeunes, dont 50 % issus des quartiers défavorisés et d'accueillir 3 000 stagiaires de 3^e issus d'établissements en zone d'éducation prioritaire. Ce sont finalement près de 18 000 jeunes qui nous ont rejoint en alternance et en CDI dont 53 % issus des QPV et plus de 3 200 collégiens ont pu venir découvrir un métier à nos côtés. Cette dynamique de recrutement de jeunes issus de tous les horizons s'est poursuivie en 2022 : à fin novembre 2022, plus de 15 000 jeunes de moins de 30 ans dont 55 % issus des quartiers ont été embauchés.

D'importants moyens ont été mis en place afin de leur proposer une formation d'excellence et certifiante ou diplômante. À ce titre, Carrefour a été récompensé par la remise du Trophée Marque employeur et recrutement à la huitième édition des Victoires des *Leaders* du Capital humain en 2021. Ces différentes mesures témoignent de l'engagement du Groupe à promouvoir l'égalité des chances dans un contexte de crise qui frappe de plein fouet les jeunes générations et augmente leurs difficultés à trouver des opportunités d'emploi durable.

De plus, le nouveau programme « Tremplin » lancé à la fin de l'année 2021 a été poursuivi cette année. Il s'inscrit dans le cadre des ambitions de Carrefour en faveur de la diversité de ses équipes et ouvre une nouvelle voie d'intégration dans les Programmes *Graduates*. Ce dispositif innovant et inclusif permet à une promotion d'alternants issus des quartiers prioritaires de suivre un parcours spécifique : ils bénéficieront de formations (fortement axées sur le modèle de *leadership* Carrefour), d'immersions et d'un accompagnement sous forme de mentorat par d'anciens *graduates*, avec l'objectif d'intégrer un des programmes *graduates* à la suite.

Actions pour soutenir la diversité chez Carrefour

Dans le cadre de son plan stratégique 2026, Carrefour réaffirme l'importance de l'égalité des chances, de la diversité et de l'ascension sociale. Ces objectifs sont au centre de notre politique de recrutement, de développement des compétences et de promotion interne. Pour favoriser l'accès de tous les talents à nos opportunités professionnelles, Carrefour s'est investi dans la mise en place de nombreux partenariats nationaux et territoriaux avec les acteurs associatifs et institutionnels de l'emploi et de l'insertion.

En 2022, Carrefour a renforcé son engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion en rejoignant les signataires de la Charte de L'Autre Cercle, association qui défend l'inclusion des personnes LGBTQ+ au travail. Pour pallier aux difficultés que peuvent rencontrer les personnes transgenres à s'intégrer professionnellement, en 2022 Carrefour Brésil a proposé un webinaire à l'occasion de la journée de visibilité Trans en janvier, participé à un salon dédié à l'emploi des personnes transgenres et maintenu le programme de développement de compétence intitulé « Transforma » dédié à cette population. Des actions sont également menées au sein du Groupe pour favoriser l'emploi des seniors, tels que le partenariat avec l'association « Hire 45+ » pour faciliter le recrutement des collaborateurs de plus de 45 ans en Roumanie. En Espagne, Carrefour s'est associé à la Croix Rouge et a signé un accord en matière d'emploi et d'intégration sociale.

Carrefour organise régulièrement des événements ayant pour objet de favoriser le recrutement, l'intégration et l'inclusion de profils diversifiés. Carrefour dédie chaque année une journée à la

diversité, afin de sensibiliser ses collaborateurs sur l'acceptation de la différence. La Journée internationale de la diversité 2022 a permis la production d'une vidéo pédagogique qui a été créée et diffusée en interne pour mettre en valeur les actions réalisées en faveur de la diversité et de l'inclusion chez Carrefour dans tous nos pays. Celle-ci abordait notamment la notion de stéréotype et avait pour vocation de sensibiliser les collaborateurs dans tous nos pays et les encourager sur leur propre rôle pour contribuer à un environnement de travail plus inclusif.

Enfin, une vaste campagne de communication intitulée « Chacun sa chance #jeveuxjepeux » portant sur les dispositifs RH qui contribuent à l'égalité des chances chez Carrefour France a été lancée en 2022. Elle est incarnée par des collaboratrices et des collaborateurs engagés et actifs, qui témoignent de leurs parcours professionnels et des dispositifs RH dont ils ont pu bénéficier. Cette série d'affiches et de capsules vidéos s'articule autour de 5 grands enjeux d'égalité professionnelle : l'égalité entre les femmes et les hommes, le handicap, les profils issus de Quartier prioritaires, la communauté LGBTQ+ ainsi que le niveau d'études.

3.2. FAVORISER L'ÉGALITÉ DES CHANCES GRÂCE À L'ÉCOLE DES LEADERS

L'École des *Leaders*, l'école interne utilisée pour développer la promotion interne, représente un réel levier pour promouvoir la diversité et l'égalité professionnelle chez Carrefour. Cela s'illustre à la fois par la mixité des promotions mais aussi par la spécificité des modules dédiés à la diversité et à l'égalité professionnelle. Pour accélérer la promotion interne, Carrefour a annoncé dans son plan stratégique le doublement du rythme des promotions de l'École des *Leaders* : 5 000 nouveaux collaborateurs seront diplômés à l'horizon 2026.

4. Lutte contre les discriminations et le harcèlement

4.1. LES ACTIONS POUR COMBATTRE LES DISCRIMINATIONS

Les magasins et entités Carrefour favorisent la diversité au sein de leurs équipes. Le Groupe a mis en place un Code de conduite professionnelle Carrefour, transmis à tous ses fournisseurs, afin qu'ils s'engagent à respecter les 10 principes éthiques du Groupe. Ces Principes éthiques, depuis octobre 2016, concernent le respect de la diversité, la contribution à un environnement de travail sûr et sain, la promotion du dialogue social, le refus de tout harcèlement ainsi que la garantie de la sécurité des personnes et des biens.

4.2. LES ACTIONS POUR LUTTER CONTRE LE HARCÈLEMENT ET LES VIOLENCES

Les différents pays du Groupe s'engagent à lutter contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes au quotidien. À l'occasion de la Journée internationale des droits des femmes, le 8 mars, des actions de sensibilisation ont été proposées aux salariés. Au Brésil, des communications internes visant à promouvoir la réflexion sur les comportements sexistes et à changer les mentalités ont été déployées. Le Groupe a participé à l'action en faveur de l'employabilité pendant la journée de la Femme organisée par le Secrétariat de la Femme du Syndicat de

São Paulo. En France, des référents « harcèlement sexuel et agissements sexistes » (près de 300 référents membres du CSE et 300 référents salariés) ont été nommés depuis 2019. Ces référents ont été formés pour s'approprier les définitions des textes réglementaires (sexisme, harcèlement), détecter les situations à risque et identifier les moyens de prévention. Des modules *e-learning* de sensibilisation au sexisme et au harcèlement ont également été proposés aux *managers* et aux collaborateurs.

Carrefour est également fortement engagé dans la lutte contre les discriminations ou toutes formes de violences racistes. Particulièrement au Brésil où Carrefour a pris des mesures fortes pour revoir en profondeur les politiques de formation des collaborateurs et des sous-traitants en matière de sécurité, et de respect de la diversité et des valeurs de tolérance. Le groupe Carrefour Brésil dispose d'un plan contre le racisme avec 8 engagements publics, qui se déclinent en plus de 70 actions, tels que nous pouvons souligner le programme de stages et d'apprentissage ainsi qu'une formation de sensibilisation à la lutte contre le racisme pour tous les employés. En 2022, un documentaire a également été réalisé pour mettre en lumière les principales actions de ce plan et montrer certains de ses impacts concrets. La matérialité de ces actions a été reconnue en 2021 par la certification *GEEIS Diversity* obtenue par Carrefour Brésil.

Collaborations et partenariats

- Partenariat avec l'Organisation Internationale du Travail (OIT)
- Charte BIT depuis 2015
- Projet *CEASE (FACE)*
- *Orange Day* auprès d'ONU Femmes France, depuis 7 ans
- Accord international entre Carrefour et *UNI Global Union* renouvelé en 2021
- AFMD
- ARBORUS (GEEIS)
- Observatoire de la QVT (anciennement OPE)
- FFH
- L'autre cercle

+ Pour en savoir plus

- [Carrefour.com : Promouvoir la diversité et l'inclusion, lutter contre les discriminations et le harcèlement/RSE](#) – voir rubrique Collaborateurs

2.1.6.5 Garantir la santé, la sécurité et la qualité de vie des collaborateurs

Contexte et définition

Dans le cadre du troisième engagement de son programme Act for Change, « Agir avec simplicité », Carrefour permet à ses 334 640 collaborateurs d'évoluer au sein d'un environnement professionnel sécurisé et favorable. Le Groupe veille à préserver leur santé et à leur qualité de vie au travail. Il s'est fortement mobilisé sur la prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS), qui sont à l'origine de 45 % des

accidents de travail et maladies professionnelles ; sur la prévention du stress et des risques psychosociaux et, plus largement, sur la santé mentale des collaborateurs. Carrefour a pris en charge l'amélioration de la qualité de vie au travail à travers des actions en faveur de la pratique du sport, le déploiement du télétravail et la préservation de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

Politique de Carrefour

Le pilier « Agir avec simplicité » du programme « Act for Change » du groupe Carrefour est construit autour de trois ambitions : utiliser les ressources avec pertinence et efficacité, agir avec rapidité et simplicité et responsabiliser les autres et soi-même. Concrètement, le groupe Carrefour s'engage à préserver la santé de ses collaborateurs et à réduire les risques d'accident du travail partout où le Groupe est présent et à mener de nombreuses initiatives innovantes en matière de qualité de vie au travail.

Depuis fin 2020, tous les pays du Groupe se sont dotés d'un plan d'action sur la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail. Les équipes locales intégrées doivent fixer des objectifs, en particulier concernant la fréquence et les taux de gravité des accidents du travail. Elles doivent structurer un plan d'action qui couvre notamment la prévention des risques d'accidents du travail, et même à domicile ; des maladies professionnelles ; du stress professionnel, ainsi qu'à l'amélioration de l'équilibre travail/vie personnelle ou encore la formation sur la gestion des conflits en milieu professionnel.

Performance

1. Préserver la santé des collaborateurs et prévenir les risques d'accident du travail

Indicateurs clés de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Taux de fréquence des accidents du travail (nombre accidents/millions d'heures travaillées)	25,7	25,3	+ 0,36 pt
Taux de gravité des accidents du travail (nombre de jours d'absence pour motif d'accident/1 000 heures de travail)	1	0,90	+ 0,10 pt

(1) Périmètre Hors AT et BR.

(2) Périmètre : 100 % du périmètre CA HT consolidé 2022.

Indicateurs ⁽¹⁾	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Taux d'absence pour motif d'accident du travail et de trajet	0,43 %	0,66 %	(0,23)
Taux d'absentéisme : maladie	6,34 %	5,17 %	+ 1,17
Taux d'absentéisme : accident du travail	0,38 %	0,61 %	(0,23)
Taux d'absentéisme : accident de trajet	0,05 %	0,05 %	-

(1) En pourcentage d'heures d'absence (en fonction du motif) reporté à des heures travaillées. Périmètre Hors Carrefour Brésil et AT.

2. Être à l'écoute des collaborateurs pour assurer la qualité de vie au travail

Voir section 2.1.6.3.

Plans d'action

1. Préserver la santé et la sécurité des collaborateurs

1.1. ÉVALUER LES RISQUES, AU CŒUR DE LA DÉMARCHÉ DE PRÉVENTION

Afin de réduire le nombre des accidents du travail et leur gravité, Carrefour place l'évaluation et la prévention des risques au cœur de son système de gestion de la santé et de la sécurité. Les équipes de prévention du Groupe ont identifié, pour une soixantaine de postes de travail, les situations dangereuses et les mesures de prévention à associer, afin que les établissements du Groupe puissent piloter, suivre et actualiser leurs propres plans

d'action. Les risques de Carrefour se trouvent principalement en magasin et en entrepôt. En magasin, les principales causes d'accident sont liées à l'utilisation des machines (trancheuses à jambon, scies à os, pétrins...). Pour la partie logistique, les risques majeurs sont liés à l'accès aux quais de transbordement.

La prévention des risques professionnels démarre dès l'accueil et l'intégration des nouveaux employés. Les pays du Groupe forment à leur arrivée ses nouveaux collaborateurs afin qu'ils connaissent les risques professionnels liés à leur environnement de travail, sachent s'en protéger et alerter en cas de dysfonctionnement et/ou de situation dangereuse.

La santé et la sécurité au travail restent au cœur des priorités de formation tout au long de la vie professionnelle des collaborateurs, qui participent périodiquement à des sessions aux gestes de premiers secours, à la prévention des risques liés aux manutentions manuelles et à celle des accidents du travail.

1.2. ENRAYER LES TROUBLES MUSCULO-SQUELETTIQUES

Les troubles musculo-squelettiques sont une cause majeure d'accidents du travail et des maladies professionnelles. Carrefour investit continuellement pour mettre à disposition de ses collaborateurs du matériel d'aide à la manutention (transpalette électrique, table de mise en rayon, dépileur à palette, etc.). Les différents pays du Groupe cherchent à innover et à proposer des solutions techniques adaptées à l'environnement de travail des collaborateurs et aux particularités de leurs métiers : profondeur de mise en rayon réduite pour limiter les contraintes posturales, échauffement avant la prise de poste, mise en place de dispositifs de préhension mécanique pour le levage de certaines références...

En France, Carrefour possède une structure dédiée à la prévention des risques professionnels. À la fin de l'année 2021, une Direction dédiée à la prévention et à la santé a été mise en place. Ces dernières années, le réseau a été fortement mobilisé sur une action de prévention très importante, celle des troubles musculo-squelettiques (TMS).

Pour réduire ces risques, Carrefour a investi dans du matériel d'aide à la manutention. L'entreprise s'inscrit dans une démarche approfondie d'étude ergonomique des postes de travail. L'analyse de ces études de poste permet d'adapter les nouvelles conceptions des mobiliers magasins et ainsi d'agir à la source pour réduire durablement l'exposition des collaborateurs aux troubles musculo-squelettiques.

En Pologne, un important travail a été réalisé à partir de 2021 sur les équipements de protection individuels sur deux ans. Ce processus a démarré par une phase de tests approfondis d'une large gamme de modèles et de fournisseurs de chaussures de sécurité auprès de collaborateurs en magasin, tenant compte de la qualité mais aussi du confort d'utilisation. Un nouveau fournisseur a été sélectionné sur la base des conclusions de la phase de tests, avec la possibilité de commander les nouveaux équipements à partir de 2022.

En 2021, afin de mettre à jour le programme ergonomique en place, un spécialiste de cette discipline et de la santé et sécurité au travail a intégré les équipes de Carrefour Argentine.

1.3. PRÉVENIR LE STRESS ET LES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX

La démarche de prévention déployée par le groupe Carrefour vise à évaluer les principaux facteurs de risques psychosociaux et à favoriser l'élaboration de plans d'action adaptés. De nombreuses actions sont menées localement, à l'initiative des différents pays ou entités, pour prévenir le stress et les risques psychosociaux : formation à la gestion du stress, dispositifs d'écoute et d'accompagnement psychologique gratuit à distance, etc.

En France, des formations de sensibilisation aux risques psychosociaux à destination des *managers* dans certains formats ont été proposées. Ces formations ont pour but de rendre les *managers* alertes quant aux risques et signes de stress afin d'être en mesure de suivre et d'accompagner leurs équipes. L'outil Wittyfit a été testé sur chaque format afin d'identifier les facteurs de risques et permettre aux collaborateurs d'être force de propositions quant aux plans d'actions à mettre en place.

1.4. S'ASSURER D'UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET D'UN RYTHME DE TRAVAIL ADÉQUATS

Carrefour s'engage à ce que les entités du Groupe et ses franchises respectent les législations et réglementations locales

ou régionales ainsi que les accords de branches en matière de temps de travail, d'heures supplémentaires, de temps de repos et de congés. Depuis fin 2020, tous les pays du groupe Carrefour se sont dotés d'un plan d'actions sur la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail, parmi lesquels figurent des actions relatives au temps de travail. Pour accompagner la pratique du télétravail exceptionnel imposé à certains collaborateurs pour lutter contre l'épidémie, les pays ont mené des sessions de sensibilisation sur les bonnes pratiques à suivre pour préserver les équilibres de vie (*webinars*, guides, accompagnement managérial...).

1.5. VEILLER AU NIVEAU DE PROTECTION SOCIALE DES COLLABORATEURS

Depuis 2014, Carrefour France a harmonisé l'ensemble de ses régimes de prévoyance et de remboursement de frais de santé dans un accord signé avec ses partenaires sociaux. En tant qu'entreprise responsable, Carrefour France a fait le choix de proposer à tous ses collaborateurs une couverture sociale de bon niveau, quel que soit leur contrat : CDI, CDD, apprentis, contrats de professionnalisation et dès trois mois d'ancienneté pour les employés. Cette démarche s'inscrit dans la politique RH de Carrefour et permet aux familles des salariés de bénéficier d'une protection sociale de qualité grâce à une mutualisation sur une population importante. En 2021, des nouveaux dispositifs de couverture médicale ont également été initiés dans d'autres pays du Groupe, tels que la Pologne et la Roumanie.

1.6. PRÉSERVER LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ POUR LES FRANCHISÉS ET LES INTÉRIMAIRES

Le réseau des franchisés français bénéficie d'un certain nombre d'actions mises en place par Carrefour pour réduire les accidents du travail : expertise en santé sécurité au travail, cellule de crise dédiée, etc. À titre d'exemple, en France, dans le cadre de la crise sanitaire, les franchisés sont destinataires de l'ensemble des procédures et communications du Groupe. Ils ont par ailleurs accès à la hotline interne Carrefour et leurs commandes de moyens de protection (gels, gants, masques) ont été mutualisées avec celles des autres magasins Carrefour au début de la pandémie, lors de la pénurie de ces équipements. Par ailleurs, afin de limiter au maximum le risque d'accidents chez des intérimaires, des investissements importants ont été réalisés par Carrefour France pour renforcer leur formation à la sécurité.

2. Innover pour la qualité de vie au travail

2.1. FAVORISER UNE ORGANISATION FLEXIBLE DU TRAVAIL

Avant l'apparition de la crise sanitaire, le Groupe avait pour ambition d'accompagner la transformation culturelle liée à l'organisation du travail. La très grande majorité des pays offrait déjà aux collaborateurs, lorsque leur activité professionnelle le permettait, de télétravailler ou travailler à distance une partie du temps. À l'issue de la première période de confinement sont apparues des opportunités pour accélérer cette transformation et apporter de nouvelles dimensions au modèle de travail en place au sein du Groupe – les *Smart ways of working* – capitalisant sur les leçons de cette période. En France, parallèlement au renouvellement et l'extension de l'accord relatif au télétravail en 2021, un réel accompagnement a été proposé au *manager* pour faciliter sa mise en œuvre. Un site Internet dédié met à la disposition des collaborateurs une multitude de ressources tels que des rituels, des informations et des documents pour aider à la nouvelle organisation du travail. Des formations et des *webinars* ont également été diffusés à cet effet. En complément, le Groupe encourage l'utilisation des moyens technologiques pour accroître la flexibilité et limiter les déplacements. Depuis 2018, les collaborateurs bénéficient des nouveaux outils de travail G Suite, qui offrent cette flexibilité, facilitent l'organisation du travail à distance, fluidifient le partage et la collaboration grâce aux outils de *Drive*, de visioconférence, de partage des agendas, etc.

2.2. PRÉSERVER L'ÉQUILIBRE DES TEMPS DE VIE POUR LES COLLABORATEURS

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. Carrefour France a signé la Charte de la parentalité en entreprise, qui traite de l'articulation des temps de vie pour les salariés parents et incite le Groupe à des actions concrètes. Il est également signataire des 15 engagements pour l'équilibre des temps de vie de l'Observatoire de la qualité de vie au travail, qui stipule notamment que les employeurs doivent éviter de solliciter leurs collaborateurs le week-end, le soir ou pendant les congés, sauf à titre exceptionnel, et également s'efforcer de limiter les envois de mails hors des heures de bureau ou le week-end. Dans la même optique, l'accord signé en 2017 et relancé en 2021 réaffirme le droit des salariés à la déconnexion en dehors des temps de travail ainsi que la nécessaire vigilance du risque de sur sollicitation. Le nouvel accord relatif au télétravail signé en France en 2021 prévoit l'extension du droit à la déconnexion à cette modalité d'organisation du travail. Enfin, en 2021, l'Observatoire de la Qualité de Vie au travail a lancé la nouvelle Charte de la parentalité en entreprise, qui vient renforcer l'approche inclusive de la charte de 2008.

2.3. DÉVELOPPER LE SPORT POUR UNE MEILLEURE SANTÉ DES COLLABORATEURS

« Act for Food », projet de transformation du groupe Carrefour, porte comme nouvelle signature « On a tous droit au meilleur ». Dans cet esprit, les pays du Groupe ont déployé des programmes dédiés à la santé des collaborateurs, et en particulier, à l'amélioration des modes d'alimentation et de vie et d'alimentation, notamment par le sport. La Pologne, l'Italie, la Roumanie, l'Argentine, le Brésil et la Belgique ont ainsi développé des programmes sportifs, en partenariat avec des professionnels. En complément, des actions de prévention contre le tabac, le surpoids ou l'exposition au soleil sont proposées aux collaborateurs.

En 2022, le groupe Carrefour est devenu partenaire premium des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. Au cœur de ce partenariat se trouvent la raison d'être de Carrefour, la transition alimentaire pour tous, la capacité unique du Groupe à associer l'ensemble des Français à cette grande fête du sport à travers ses

5 000 magasins et ses sites e-commerce, ainsi que la profonde adhésion du Groupe aux valeurs de Paris 2024 et le projet d'organiser des Jeux Olympiques et Paralympiques sobres, durables et inclusifs. Sous la signature « Nourrir tous les espoirs », le partenariat se décline notamment en un projet d'entreprise qui mobilise tous nos collaborateurs et nos franchisés, au travers de programmes de sensibilisation au handicap, à la nutrition, à la santé au travail par le sport, etc. Carrefour a notamment pu offrir l'opportunité à plus de 500 collaborateurs d'être sélectionnés comme « volontaires » des Jeux de Paris 2024. Des événements et des challenges ont été organisés avec de grands sportifs au sein de l'entreprise pour promouvoir le sport et les pratiques favorables à la santé. Une communauté de salariés a été créée sur Workplace pour réunir les collaborateurs les plus intéressés par cet événement mondial. Une solution offrant un accès à 4 000 infrastructures sportives sur le territoire est déployée depuis janvier 2023 et offerte à 100 % des collaborateurs.

Collaborations et partenariats

- Accord-cadre mondial avec *UNI Global Union*
- Alliance Mondiale – *UNI Global Union*
- Groupe *Global Deal* du Ministère du Travail
- Accord de constitution du comité d'entreprise européen avec la FIET
- Réunions du dialogue social européen, Eurocommerce

+ Pour en savoir plus

- *Carrefour.com* : [Garantir la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail/RSE](#) – voir rubrique Collaborateurs
- Les principes éthiques du Groupe
- Ligne d'alerte éthique

2.1.6.6 Illustrations en 2022

Faciliter l'accès à nos magasins pour les personnes hypersensibles

En France, environ un adulte sur sept, soit 4,3 millions de personnes, déclarent un trouble fonctionnel et/ou un handicap ressenti. Lancé à l'occasion de la journée internationale de sensibilisation à l'autisme en avril 2021, Carrefour a célébré en 2022, la seconde année de son dispositif d'heure silencieuse, élaboré en collaboration avec Autisme France. Plus de 270 000 heures silencieuses ont été réalisées dans les différents pays du Groupe. L'heure silencieuse permet de limiter les nuisances sonores et visuelles pouvant perturber le parcours des courses atteintes d'un trouble de l'autisme : la luminosité du magasin est réduite, tandis que la musique et les annonces micro radio sont coupées. Les appareils de nettoyage, quant à eux, ne sont pas utilisés le temps du dispositif. D'abord hebdomadaire, l'heure silencieuse a progressivement été élargie pour devenir quotidienne puis être proposée deux fois par jour en mars de cette année.

Sensibiliser les collaborateurs à l'inclusion des personnes en situation de handicap

En tant qu'employeur solidaire et responsable, Carrefour a réaffirmé ses engagements en faveur de l'inclusion en signant avec la Fédération Française Handisport une convention destinée à soutenir l'inclusion par le sport et renforcer le recrutement et l'emploi de personnes en situation de handicap. Partenaire premium des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, Carrefour s'est associé le 8 octobre 2022 à la première Journée Paralympique. Au cours de la semaine, Carrefour a organisé plusieurs événements pour faire connaître les Jeux Paralympiques et sensibiliser ses collaborateurs au handicap à travers le sport.

En interne, l'emploi de personnes en situation de handicap fait partie des priorités de la politique de ressources humaines du Groupe depuis plus de 20 ans. À l'occasion de la semaine européenne de l'emploi des personnes handicapées (novembre 2022), les collaborateurs en France et en Belgique ont participé le 17 novembre 2022 à l'opération européenne du *Duo Day*, qui réunit en duo une personne en situation de handicap et un salarié valide qui va lui faire découvrir son métier le temps d'une journée ensemble. Au Brésil, le Groupe a organisé, du 21 au 25 mars 2022, une action visant exclusivement à embaucher des personnes en situation de handicap. Puis lors d'un partenariat avec l'Institut de l'opportunité sociale (IOS), Carrefour Brésil a ouvert des cours de formation professionnelle pour les personnes en situation de handicap à Sao Paulo, Rio de Janeiro et Porto Alegre.

Le soutien à la lutte contre le cancer du sein

Partenaire depuis sept ans de *Pink Ribbon*, l'organisation internationale de lutte contre le cancer du sein, Carrefour Belgique relaie ses actions tout au long de l'année auprès de ses clients en magasin mais aussi grâce à l'engagement de ses collaborateurs. Cette année encore, Carrefour Belgique a soutenu l'association *Pink Ribbon*, notamment via son action « L'arrondi solidaire ». Du 3 au 6 octobre 2022, les clients Carrefour ont eu la possibilité d'arrondir à l'euro supérieur leur ticket de caisse afin de financer la lutte contre le cancer du sein. Plus de 120 000 euros ont été récoltés. En Italie, l'initiative promue par Procter&Gamble en soutien à la Caravane de la Prévention avait permis la réalisation de plus de 1 250 dépistages du cancer du sein. Fort de ce succès, Carrefour a organisé une nouvelle édition en mars 2022. En France, un challenge collaboratif inter-entreprises a été organisé du 10 au 21 octobre

2022. Pendant deux semaines, les équipes Carrefour France ont relevé de nombreux défis et ont parcouru pas moins de 32 500 kilomètres, faisant de Carrefour le vainqueur du classement des communautés. Cela témoigne aussi du fort engagement que Carrefour accorde à la prévention du cancer du sein.

La digitalisation de Carrefour

Carrefour se donne pour ambition d'être un *leader* mondial du *Digital Retail*. Cette vision détaillée lors du *Digital Day* de 2021 est assise sur la conviction qu'une *Digital Retail company* est une entreprise où tous les collaborateurs, toutes les fonctions de l'entreprise, portent la transformation digitale à leur niveau et l'intègrent dans leurs activités quotidiennes. Ainsi, le digital n'est plus seulement une ligne de métiers spécifiques, mais rentre dans l'ADN de Carrefour et dans le cœur de métier de chaque équipe. Pour cela, deux engagements ont été annoncés lors du *Digital Day* :

- faire entrer le digital dans le quotidien de l'ensemble des collaborateurs en déployant Workplace, la plate-forme digitale de Meta ; elle a été lancée en France et en Belgique au premier semestre puis en Italie, en Espagne et en Roumanie au deuxième semestre. À date, l'outil est ouvert à 175 000 salariés et invités et la moitié d'entre eux sont déjà des utilisateurs actifs. Workplace sera déployé dans le reste du Groupe au cours de l'année 2023. Cet outil de communication interne a pour objectif de permettre aux collaborateurs de créer des communautés et d'utiliser les fonctionnalités familières des réseaux sociaux dans leur quotidien professionnel. En supprimant les silos et en favorisant la communication directe entre tous les employés, quels que soient leurs positions dans le Groupe, leurs entités ou leurs pays d'implantation, Workplace les aidera à libérer du temps pour être plus présents sur le terrain, au service des clients ;
- former 100 % des collaborateurs au digital d'ici 2024, soit 100 000 personnes par an, en créant une *Digital Retail Academy*. 152 000 salariés du Groupe ont bénéficié de formations digitales au cours de cette première année de mise en œuvre.

Plusieurs programmes ont été élaborés et déployés au cours de l'année. En lien avec HEC, l'Université Carrefour a formé l'ensemble des dirigeants du Groupe membres du Top 200 à la *data*. Les profils tech ont réalisé une compétition mondiale animée par Google et bénéficié de cursus sur GCP. Des salariés des sièges ont bénéficié de formations sur la *data* et l'IA.

En guise de pilote pour le Groupe, la *Digital Retail Academy* a lancé en France l'événement de formation « Tous digital ! », une formation transversale et accélérée visant à mettre tous les employés de Carrefour au diapason du numérique. Organisé durant 3 semaines à partir de mi octobre, « Tous digital ! » a été un événement inédit par son ampleur, sa forme et son ambition. Il a permis, un an après les annonces du *Digital Day*, à chaque salarié de comprendre combien la transformation digitale est clé pour l'avenir de Carrefour et que chacun a un rôle à jouer. Tous Digital ! n'est pas une formation classique mais un *serious game digital*, proposant une expérience ludique et innovante dans un monde virtuel. Cette expérience de 45' a été construite pour faire vivre une expérience marquante et engageante à nos salariés.

Plus de 60 000 collaborateurs ont validé la formation au cours de ces trois semaines. Elle est en cours de déclinaison dans les autres pays du Groupe.

En avril 2022, Carrefour et Albert School, une école d'excellence dédiée à la *data*, ont conclu un partenariat inédit. Pour former

des profils capables de comprendre, d'exploiter et de valoriser la *data*, Albert School structure son enseignement autour de *Business Deep Dives*. Il s'agit de séquences de trois semaines d'analyse des modèles et des enjeux d'une entreprise, tels que l'économie, la finance, le *marketing*, le *retail* et la *data*. Carrefour a inauguré le premier *Business Deep Dive*, en partageant des cas concrets d'usage de la *data*, et en mobilisant ses collaborateurs pour dispenser des cours. Le partenariat prévoit également le financement par Carrefour de trois bourses pour les étudiants, qui ont intégré le programme *Bachelor* d'Albert School à la rentrée 2022.

Engagement de Carrefour auprès des réfugiés

L'année 2022 a été fortement marquée par la crise que subit l'est de l'Europe depuis plusieurs mois. Cette mobilisation s'est illustrée par le partenariat du Groupe avec des associations d'aide humanitaires nationales et européennes telles que les Banques Alimentaires Européennes ou Médecins sans Frontières. Les différents pays du Groupe ont exprimé leur solidarité en s'appuyant sur leurs outils de mobilisation privilégiés. Ainsi, Carrefour Belgique a invité ses clients à arrondir leur ticket de caisse du 4 au 20 mars 2022 en faveur des réfugiés ukrainiens. 270 440 euros ont été collectés et transférés à la Croix-Rouge de Belgique. En Italie, une initiative similaire a été lancée. En soutien à l'ONG Terres des Hommes, les clients ont eu la possibilité de donner 2, 6 ou 10 euros (ou plus) en caisse. L'argent récolté a été

réuni aux dons des collaborateurs afin de distribuer les fournitures nécessaires pour assurer la continuité des services d'urgence et de pédiatrie des hôpitaux ukrainiens. Dans la continuité de cette action, trois camions, en partance d'Italie, contenant plus de 25 tonnes de denrées alimentaires et de produits de première nécessité ont été donnés par Carrefour pour répondre aux besoins urgents des centres d'accueil en Pologne. La Pologne et la Roumanie, pays voisins de l'Ukraine, ont également initié de nombreuses actions de soutien aux réfugiés arrivés sur leurs territoires : collectes, distributions alimentaires ou encore embauches en magasin. En Pologne et en Roumanie, la Fondation Carrefour a également contribué à l'achat de produits de première nécessité pour les réfugiés en collaborant avec FARA Foundation, Ocalenie Foundation et les Croix Rouge de Pologne et de Roumanie.

Plus largement, le Groupe est engagé dans l'inclusion et la valorisation de la diversité. Au Brésil, une action exclusivement axée sur l'embauche de personnes réfugiées a été menée le 15 février 2022. Avec plusieurs éditions tout au long de l'année, les *D-Days*, organisés par Carrefour Brésil depuis 2018, consistent en des dates spéciales destinées à l'embauche de professionnels issus de groupes minoritaires. Plus de 250 personnes réfugiées travaillent actuellement chez Carrefour, dont 150 nouveaux employés en 2021.

2.2 Plan de vigilance du groupe Carrefour

2.2.1 GOUVERNANCE DU PLAN DE VIGILANCE

2.2.1.1 Organisation et structure de la gouvernance

Le Plan de vigilance fait l'objet d'une gouvernance partagée entre les différentes Directions impliquées, de la définition des risques, de la mise en œuvre des plans d'action à la mesure de l'effectivité et de la performance. Au sein du groupe Carrefour, une gouvernance commune est mise en place pour le Plan de vigilance, la RSE et la transition alimentaire. Les mêmes instances, Directions et entités sont ainsi impliquées dans les différentes étapes de mise en œuvre de la RSE et du devoir de vigilance. À tous les niveaux, les objectifs relatifs au devoir de vigilance et à la RSE sont intégrés dans le fonctionnement des différents départements, des métiers et des magasins.

Instances dirigeantes. La gouvernance du devoir de vigilance et de la RSE est assurée conjointement par le Comité Exécutif Groupe, le Conseil d'administration et l'Assemblée Générale (voir Figure 1). Le **Comité RSE** du Conseil d'administration (section 3.2.3.4) s'est notamment prononcé en 2022 sur la création de la Direction de l'engagement, la transition alimentaire et le pouvoir d'achat, le suivi des alertes liées aux chaînes d'approvisionnement, le plan d'actions pour la lutte contre la déforestation, la stratégie de e-commerce responsable et sur le plan stratégique Carrefour 2026. Le Comité revoit annuellement les performances du Groupe dans le cadre de la Déclaration de Performance Extra Financière (DPEF) et du Plan de vigilance.

Définition du Plan de vigilance et de la stratégie RSE. La Direction de l'engagement est chargée de la stratégie RSE du Groupe et traduit concrètement les engagements sociétaux et environnementaux. Elle coordonne la définition de la stratégie RSE et de vigilance en collaboration étroite avec les différentes Directions du Groupe (voir Figure 1), en particulier les Directions de la stratégie, de la finance, le Secrétariat général et les ressources humaines.

Les organes de gouvernance ci-dessous jouent un rôle clé dans la définition du Plan de vigilance :

■ **le Comité des règles d'achat de la Transition Alimentaire** analyse les risques et les alertes liés aux approvisionnements de Carrefour, et définit les stratégies et objectifs associés à mettre en œuvre. Il s'assure de la mise en œuvre des règles d'achat pour la transition alimentaire au sein du Groupe par les Directions métiers concernées. Ce Comité bimestriel est présidé par le Directeur Exécutif Marchandises et Formats Groupe. Il rassemble la Direction marchandises, la Direction de l'engagement, la Direction qualité, la Direction RSE, la Direction stratégie, la Direction de l'audit et des risques, la

Direction juridique, la Direction de la marque de Carrefour, la Direction des partenariats internationaux, la Direction communication et le *Global Sourcing* (entité Carrefour de *sourcing* non-alimentaire depuis 1994, dont le siège est situé à Shanghai) ;

■ **la Task Force pour la gestion des alertes.** Une *task force* ayant pour mission d'identifier et de traiter les différentes alertes liées aux activités du groupe Carrefour a été créée. Elle comprend des représentants des Directions engagement, RSE, achats, qualité, risques, sécurité, ressources humaines, communication et conformité. La *task force* est chargée d'investiguer sur les alertes émises et de s'assurer de la mise en œuvre d'actions correctives adaptées le cas échéant ;

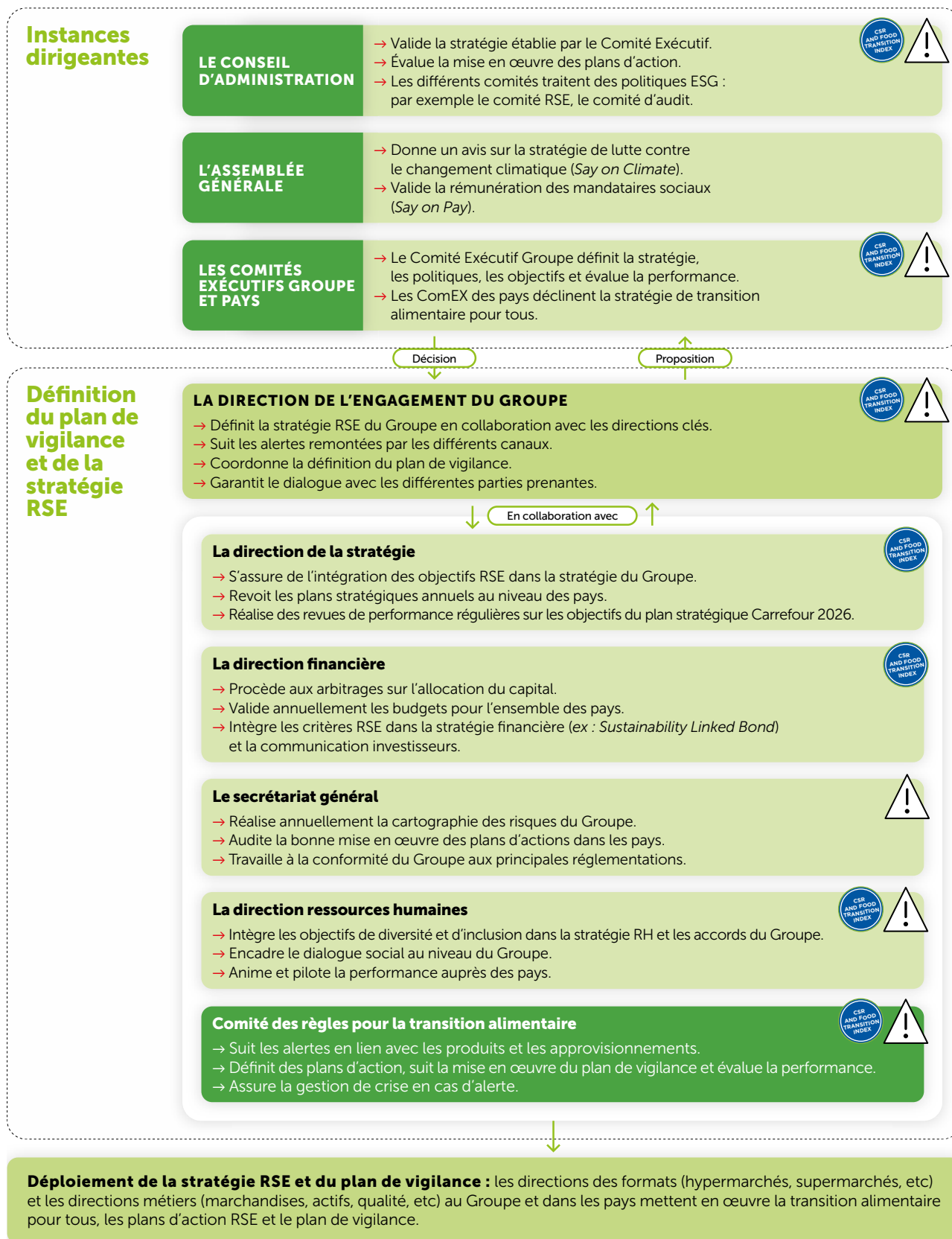
■ **le comité d'information et de concertation européen (CICE).** Le Plan de vigilance et la cartographie des risques concernant les droits humains, la santé et la sécurité des collaborateurs sont co-construits et présentés de manière régulière au comité d'information et de concertation européen (CICE), qui réunit les principales organisations syndicales européennes. En 2022, le devoir de vigilance a fait l'objet de cinq échanges spécifiques inscrits à l'ordre du jour. Une présentation systématique des alertes identifiées par le Groupe en lien avec la santé et la sécurité des personnes, l'environnement et les Droits de l'Homme est réalisée.

Déploiement du Plan de vigilance et de la stratégie RSE. Toutes les Directions et collaborateurs de Carrefour sont garants de la mise en œuvre de la transition alimentaire pour tous dans leur périmètre de responsabilité. Les Directions métiers sont chargées de la mise en œuvre des objectifs RSE et du Plan de vigilance, définis de manière transversale avec les équipes impliquées, de l'impulsion et du support de la Direction de l'engagement. Des comités transversaux aux différentes Directions permettent de suivre l'avancement des objectifs du Groupe et des pays relatifs à la RSE et au devoir de vigilance.

Au sein des pays, la mise en œuvre des politiques s'appuie sur les Directions locales. Chaque pays dispose de correspondants chargés de coordonner la mise en œuvre des projets RSE et de relais au sein des différents métiers (ressources humaines, qualité, marchandises, actifs, etc.).

Enfin, la démarche RSE est également déployée à l'échelle de chaque magasin qui s'approprie et met en œuvre les actions et les engagements. Les magasins demeurent l'un des principaux lieux d'expression de la RSE et de la transition alimentaire.

FIGURE 1 : GOUVERNANCE DU PLAN DE VIGILANCE ET DE LA RSE



Garants de la mise en œuvre de l'indice RSE et transition alimentaire (chapitre 1, section 1.5.3.), incluant les objectifs du plan climat.



Garants de la mise en œuvre du devoir de vigilance et du suivi des alertes.



Comités et instances



Directions et départements

Déploiement du plan de vigilance et de la stratégie RSE

DIRECTION DE L'ENGAGEMENT

- Accompagne les métiers à la mise en oeuvre des politiques et plans d'actions.
- Innove en matière de RSE pour transformer les métiers.
- Suit et évalue la performance extra-financière.
- Évalue les risques et suit les alertes.

Organisation :

- Une équipe Groupe d'une vingtaine de personnes.
- Des relais dans tous les pays intégrés et franchisés.



En collaboration avec

LES MÉTIERS ET LES MAGASINS

La marchandise et la qualité produits

- Met en oeuvre les règles pour la transition alimentaire et en assure le suivi.
- Suit les alertes dans les chaînes d'approvisionnement, met en place des plans d'action correctifs et de mitigation des risques.
- Collabore avec les fournisseurs.



Les actifs et l'immobilier

- Met en oeuvre le plan de transition vers la neutralité carbone des magasins.



Les ressources humaines

- Déploient les politiques de diversité et d'inclusion.
- Sont garantes du développement des compétences, de la santé et du bien-être au travail, du paiement d'un salaire décent dans tous les pays.
- Garantissent un dialogue social de qualité.
- Favorisent l'engagement des salariés au travers du programme Act For Change.



Le marketing et la communication

- Rendent visibles en magasins les actions en faveur de la transition alimentaire au travers du programme Act For Food.
- Mesurent la satisfaction des clients sur les actions RSE.
- Diffusent en interne les objectifs et les bonnes pratiques.



Les formats et les magasins

- Déploiement des actions concrètes en magasins.
- Mise en avant auprès des clients et communication.



Le contrôle de gestion et le contrôle interne

- Accompagnent la remontée des données extra-financières.
- Favorisent le rapprochement des processus financiers et extra-financiers.



En collaboration avec

LES COLLABORATEURS

RÉSEAUX D'AMBASSADEURS ENGAGÉS SUR LE TERRAIN

Rôles et responsabilités :

- Porter les valeurs de la transition alimentaire sur le terrain.
- Mise en oeuvre d'actions concrètes en magasins.

Organisation et instances :

- « Clubs » des ambassadeurs dans tous les pays.
- Réunions internationales annuelles.



LES PAYS

Les ComEX des pays :

- Déclinent la stratégie de transition alimentaire pour tous.
- Définissent les plans d'actions et les budgets pour la mise en oeuvre de l'indice RSE et transition alimentaire.
- Garantissent le suivi de la performance extra-financière.



La RSE :

- Coordonne la démarche RSE et accompagne les métiers pour la mise en oeuvre des plans d'action.
- Garantit le suivi des alertes et la mise en oeuvre de plans d'action correctifs.
- S'assure du suivi des performances extra-financières.



Les métiers et les magasins :

- Déploient la stratégie RSE et garantissent le suivi des performances.

2.2.1.2 Co-construction du Plan de vigilance avec les parties prenantes

Carrefour travaille en relation étroite avec les parties prenantes pour co-construire son devoir de vigilance à toutes les étapes, de la cartographie des risques jusqu'à l'évaluation de l'efficacité des mesures (voir Figure 2). Les processus de dialogue alimentent le Plan de vigilance du Groupe dans une logique d'amélioration continue.

Carrefour met en place différents mécanismes de dialogue pour permettre la co-construction de son Plan de vigilance, par exemple :

- **le dialogue bilatéral et les partenariats à long terme.** Les équipes du Groupe sont en contact quotidien avec les parties prenantes expertes des thématiques liées aux Droits de l'Homme, à l'environnement, à la santé et à la sécurité des personnes. Carrefour identifie, pour tous les risques priorités dans le cadre du devoir de vigilance, les acteurs pertinents pour entretenir un dialogue privilégié. Carrefour organise des consultations bilatérales régulières pour définir et mettre à jour les plans d'action ;
- **les rencontres avec les fournisseurs de marques nationales partenaires.** L'équipe Achats internationale rencontre les fournisseurs internationaux partenaires annuellement afin de les engager à mettre en place des actions en lien avec la transition alimentaire, notamment pour la réduction des

émissions de gaz à effet de serre (GES). Les fournisseurs de marques nationales partenaires regroupent les 50 fournisseurs les plus importants du Groupe ;

- **le pacte pour la transition alimentaire pour tous : impliquer les marques nationales.** Après avoir pris des engagements sur les produits de sa marque, Carrefour mobilise ses fournisseurs dans un pacte pour la transition alimentaire pour tous. L'objectif est d'engager les fournisseurs de Carrefour à proposer des produits et tests en magasin répondant aux engagements liés à la transition alimentaire : emballage, biodiversité, climat, traçabilité et produits responsables ;
- **les panels parties prenantes et comités thématiques.** Plusieurs fois par an, Carrefour organise des sessions de travail pour aboutir à des recommandations opérationnelles sur un thème précis de la RSE et/ou du Plan de vigilance. Une quarantaine de personnes, issues du Groupe, d'ONG, d'administrations, ainsi que des clients, investisseurs et fournisseurs sont alors réunis pour apporter leur expertise ou leurs points de vue sur le sujet. Le Groupe constitue également des comités d'experts sur des thématiques dédiées quand cela est nécessaire. C'est notamment le cas en matière de lutte contre la déforestation : Carrefour a créé un groupe d'experts dédié pour accompagner la construction de ses plans d'action.

FIGURE 2 : CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES DU PLAN DE VIGILANCE DU GROUPE CARREFOUR

Type de parties prenantes	Rôle	Exemple de parties prenantes
---------------------------	------	------------------------------

CARTOGRAPHIE DES RISQUES

→ Organisations scientifiques et standards de référence	Définition de méthodologies et de cadres de référence pour les analyses de risques	Science Based Targets, Task Force For Climate Disclosure
→ Dialogue social	Priorisation et évaluation des risques	UNI Global Union
→ Prestataires et experts	Priorisation et évaluation des risques	Comité d'experts sur la déforestation au Brésil

PROCÉDURES D'ÉVALUATION RÉGULIÈRE

→ Standards d'audit sociaux	Audit des fournisseurs à risques	Initiative for Compliance and Sustainability, Business Social Compliance Program (BSCI)
→ Standards d'audit qualité	Audit des magasins et entrepôts, audit des cahiers de charges	International Featured Standard, British Retail Consortium
→ Certificateurs	Évaluation de la mise en œuvre des plans d'action et de progrès	GEEIS Diversity
→ Coalitions d'acteurs	Évaluations partagées (ex : traders)	Consumer Goods Forum

ACTIONS DE PRÉVENTION DES RISQUES ET D'ATTÉNUATION DES ATTEINTES GRAVES

→ ONG et associations	Définition de plans d'action, mise en place de projets concrets	WWF
→ Coalitions d'acteurs	Travail collectif pour aligner les attentes du marché	Consumer Goods Forum, Lab Capital Naturel, Act For Nature International, Race To Zero
→ Acteurs et partenaires locaux	Mise en place de projets locaux, concertation des acteurs du terrain	IDH au Brésil
→ Fournisseurs et chaîne de valeur	Construction de filières, transformation des méthodes de production	Producteurs partenaires
→ Gouvernements	Réunion d'acteurs autour d'objectifs communs	Manifeste Soja (France), SNDI (France), Manifeste Cacao (France)
→ Régulateurs et certificateurs	Définition d'exigences communes, vérification, traçabilité et transparence	RTRS, RSPO, PEFC; FSC, MSC, Max Havelaar
→ Panels parties prenantes	Co-construction des politiques et plans d'actions	Réunions multi-acteurs (clients, fournisseurs, gouvernements, investisseurs, experts, etc.)
→ Syndicats	Information, concertation et consultation	CSE, Comité d'Information et de Concertation Européen

MÉCANISME D'ALERTE ET DE RECUEIL DES SIGNALEMENTS

→ ONG	Identification des alertes et interpellations publiques	Mighty Earth, Canopée
→ Agences de notation	Identification des controverses	Moody's ESG, Sustainalytics, ISS
→ Fournisseurs et partenaires locaux	Dialogue quotidien et alertes des équipes de Carrefour	Worker Voice, Elevate
→ Employés et syndicats	Processus de gestion des alertes de la part des collaborateurs via le dialogue social, la ligne d'alerte éthique ou la voie hiérarchique	UNI Global Union, représentants du personnel

DISPOSITIF DE SUIVI DES MESURES ET ÉVALUATION DE LEUR EFFICACITÉ

→ ONG	Réponse à des questionnaires et dialogue régulier sur les progrès réalisés	Réseau Action Climat, Greenpeace
→ Agences de notation	Mesure de la performance et identification des bonnes pratiques	Carbon Disclosure Project
→ Investisseurs individuels et coalitions	Évaluation de la performance et dialogue de suivi des mesures	Forum pour l'investissement responsable (FIR), FAIRR, Platform Living Wage Financials
→ Régulateurs et auditeurs	Publication et vérification des indicateurs de performance	AMF, Organisme Tiers Indépendant de vérification
→ Dialogue social	Information et concertation	UNI Global Union, représentants du personnel
→ Certificateurs	Évaluation des progrès	GEEIS Diversity

2.2.2 CARTOGRAPHIE DES RISQUES

2.2.2.1 Méthodologie de cartographie des risques

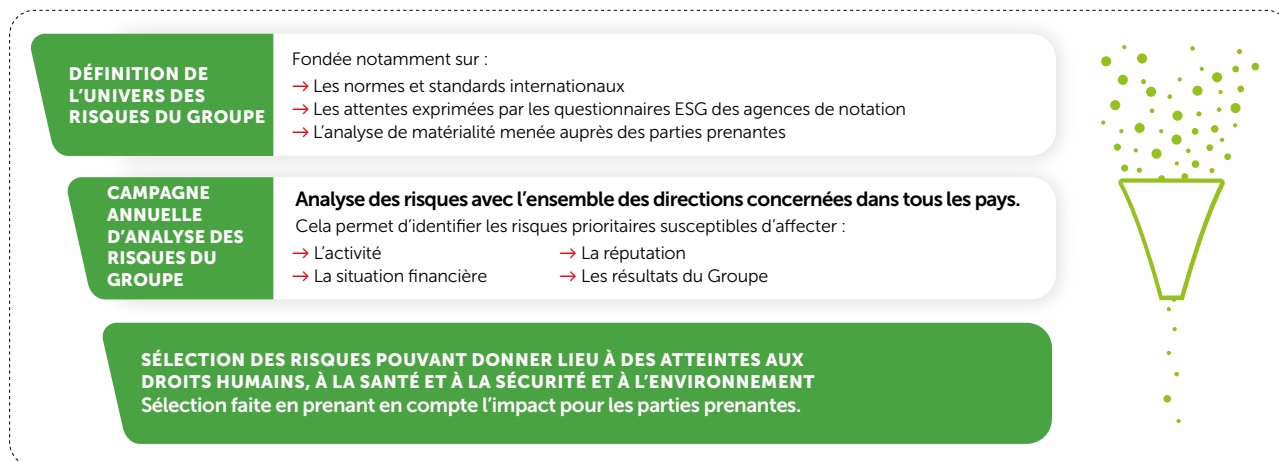
2.2.2.1.1 Identification des principaux facteurs de risques liés à l'environnement, aux Droits de l'Homme et à la santé et la sécurité des personnes

Le groupe Carrefour applique une méthodologie d'analyse des risques par étapes, prenant appui sur les mécanismes existants au sein du Groupe. En optant pour une mutualisation des différentes procédures existantes en interne, Carrefour identifie et évalue les risques adaptés aux activités et à la taille du Groupe. Les trois étapes ci-dessous sont mises en œuvre, également représentées sur la Figure 3 :

- définition de l'univers des risques du Groupe :** dans un premier temps, le Groupe procède à une identification globale des facteurs de risque généraux, qui intègrent des critères liés à la responsabilité sociétale de l'entreprise. L'univers des risques du Groupe est mis à jour annuellement, prenant en compte notamment l'évolution des normes et standards ESG internationaux ;
- campagne d'analyse des risques du Groupe (voir section 4.1) :** ces facteurs de risque généraux sont analysés en impliquant l'ensemble des Directions concernées dans les pays, afin de préciser au mieux l'évaluation des risques mis en évidence dans chaque zone d'implantation. Le processus est décrit en détail en section 4.1 du présent Document d'Enregistrement Universel. De cette première analyse générique ressortent les principaux facteurs de risque susceptibles d'affecter l'activité, la situation financière, la réputation, la responsabilité sociétale et les résultats du Groupe. Cette analyse est mise à jour annuellement et les résultats sont présentés en Comité d'audit, en Comité Exécutif et en Conseil d'administration ;
- sélection des risques analysés dans le cadre du devoir de vigilance :** Carrefour identifie parmi les facteurs de risque du Groupe ceux pouvant donner lieu plus spécifiquement à des atteintes aux droits humains, à la santé et à la sécurité, et à l'environnement. Cette sélection des sous-facteurs de risques sociétaux principaux prend notamment en compte l'impact pour les parties prenantes (dont les clients, les fournisseurs, les ONG et la société civile). Le présent chapitre 2 détaille les méthodes d'analyse, les plans d'action et les processus d'évaluation mis en œuvre spécifiquement pour prendre en compte ces risques. En cela, il contient les informations relatives au devoir de vigilance.

FIGURE 3 : PROCESSUS D'IDENTIFICATION DES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT, AUX DROITS DE L'HOMME ET À LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DES PERSONNES

Méthodologie d'identification des risques

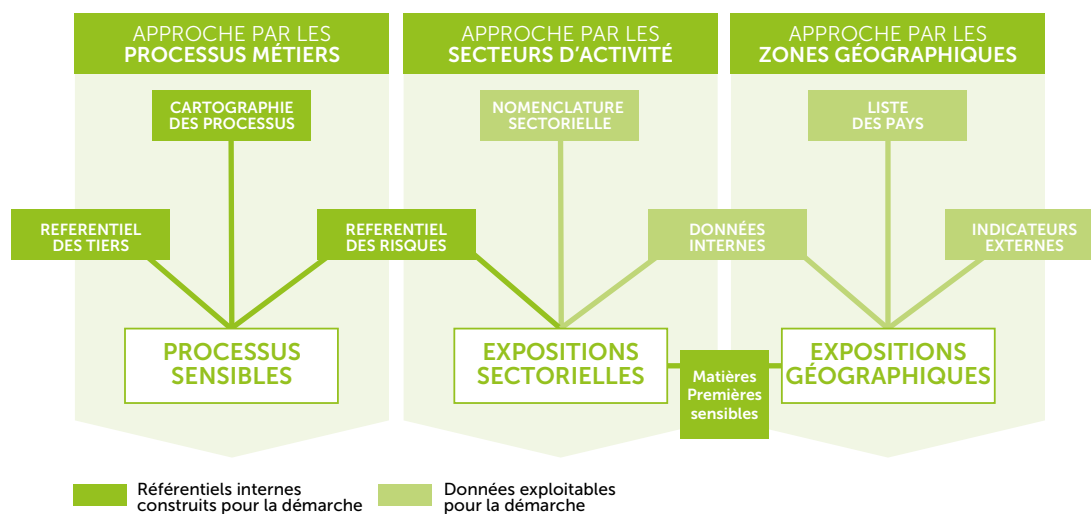


2.2.2.1.2 Analyse détaillée des risques liés à l'environnement, aux Droits de l'Homme et à la santé et la sécurité des personnes

À partir de la liste des risques identifiés par le Groupe, liés à la santé et sécurité des personnes, aux Droits de l'Homme et à l'environnement, Carrefour affine ensuite le niveau de précision et de granularité de ses analyses en combinant plusieurs approches synthétisées dans le schéma ci-dessous :

- déclinaison des risques pour les différents métiers de Carrefour ;
- déclinaison des risques pour les différents secteurs d'activités de Carrefour et des tiers avec lesquels une relation commerciale est établie ;

- déclinaison des risques pour les zones géographiques dans lesquelles Carrefour exerce ses activités et dans lesquelles des tiers avec lesquels une relation commerciale est établie exercent leur activité ;
- analyse des risques spécifique aux matières utilisées par Carrefour ou dans les produits vendus par Carrefour.



Pour préciser l'analyse des risques liés au Plan de vigilance par métier, secteur et géographie, le Groupe s'appuie sur des standards et des référentiels propres ou partagés, par exemple :

- les conventions de l'OIT, la liste des pays à risque d'AMFORI-BSCI ou le *Global Right Index* d'ITUC pour le respect des droits humains ;
- les standards internationalement reconnus en matière de définition des droits humains (Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, les principes directeurs de l'OCDE, du Pacte Mondial des Nations Unies, et l'accord cadre mondial conclu avec l'*UNI Global Union*) ;
- le standard sur les risques climatiques de la *Task Force for Financial Disclosure* ;
- les principes de l'*Accountability Framework Initiative (AFI)* sur la lutte contre la déforestation et la conversion d'écosystèmes ;

- les cartographies des parties prenantes et des processus du Groupe.

Les risques identifiés relatifs à la maîtrise des chaînes d'approvisionnement constituent des risques spécifiques, nécessitant une gestion et une prise en compte particulière. C'est pourquoi le groupe Carrefour a mis en place plusieurs outils spécifiques d'analyse et de gestion des risques liés au devoir de vigilance. Il s'agit principalement de cartographies précises et distinctes, permettant d'affiner le niveau d'évaluation du risque en continu.

Dans une approche d'amélioration continue et en cohérence avec le dialogue entretenu avec ses parties prenantes, le Groupe a initié un retravail de sa cartographie des risques en vue d'une hiérarchisation des sous-facteurs de risques identifiés.

TABLEAU 1 : EXEMPLE DE CARTOGRAPHIES DÉTAILLÉES MISES EN PLACE POUR L'ANALYSE DES RISQUES RELATIFS À LA MAÎTRISE DES CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT

Sous-facteur de risque Groupe	Exemple de cartographies détaillées utilisées pour l'analyse spécifique
Non-respect du droit du travail, des Droits de l'Homme et/ou d'une rémunération juste	Cartographie des zones géographiques à risque en lien avec les Droits de l'Homme. Exemple de risque identifié : travail forcé au Xinjiang. Cartographie des secteurs et des étapes de production à risque. Exemple de risque identifié : non respect d'une rémunération juste dans les usines de filature textile.
Utilisation de matières premières dont la chaîne de valeur est mise en cause pour son impact environnemental, social et/ou éthique	Cartographie des matières premières à risque : les facteurs suivants sont pris en compte : le respect de l'environnement, l'impact sur la biodiversité, la résilience au changement climatique, le respect des Droits de l'Homme, de la santé et de la sécurité des travailleurs. Exemple de risque identifié : contribution à la déforestation pour le bœuf au Brésil.
Détérioration de la biodiversité liée aux activités	Cartographie des secteurs et des étapes de production à risque. Exemple de risque identifié : pollution chimique dans les usines de teinturerie. Développement de la méthodologie <i>Science Based Targets for Nature</i> permettant d'identifier les impacts et dépendances du Groupe concernant la biodiversité. Exemple d'outils de mesure d'empreinte utilisés : <i>Corporate Biodiversity Footprint</i> , ENCORE.

2.2.2.2 Résultats de la cartographie des risques

Les risques identifiés sont catégorisés selon leur impact majeur sur la santé et la sécurité des personnes, les Droits de l'Homme et l'environnement, mais peuvent avoir d'autres impacts ou impacter plusieurs catégories.

Facteurs de risque	Sous-facteur de risque ⁽¹⁾
Risques d'atteinte à la santé et à la sécurité des personnes	
Atteinte à la santé et à la sécurité des personnes au travail	<ul style="list-style-type: none"> ■ accidents du travail et maladies professionnelles ■ troubles musculo-squelettiques ■ risques psychosociaux
Atteinte à l'intégrité physique et morale	<ul style="list-style-type: none"> ■ comportement violent, raciste et/ou discriminant envers les tiers (clients, prestataires, fournisseurs)
Défaut de qualité, conformité et sécurité des produits	<ul style="list-style-type: none"> ■ carence significative de contrôle et de traçabilité des produits ■ défaut dans l'élaboration ou le respect des cahiers des charges des produits MDC ■ impact des produits vendus par Carrefour pour la santé publique (ex : pollution ayant des impacts sur la santé comme les pesticides) ■ manquement grave aux normes d'hygiène en magasin ou/et en entrepôt ■ défaut du dispositif de retrait/rappel
Pandémie	<ul style="list-style-type: none"> ■ propagation rapide et massive d'un virus mortel qui menace la santé des clients et collaborateurs Carrefour
Risques d'atteinte aux droits humains	
Approvisionnement en matières premières sensibles	<ul style="list-style-type: none"> ■ utilisation de matières premières dont la chaîne de valeur est mise en cause pour son impact social et/ou éthique
Non résilience des chaînes d'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> ■ émeutes, manifestations populaires, grèves, mouvements sociaux et crises agricoles
Non-respect des principes de diversité, discriminations et harcèlement	<ul style="list-style-type: none"> ■ manquement aux principes de diversité et d'égalité du Groupe ■ manquement aux principes de lutte contre les discriminations et les harcèlements
Non-respect de la liberté d'association et du dialogue social	<ul style="list-style-type: none"> ■ mauvaise gestion ou dégradation du climat social au sein de Carrefour
Non-respect des droits de des Droits de l'Homme et d'une rémunération juste sur la chaîne de valeur	<ul style="list-style-type: none"> ■ non-respect par le Groupe et ses fournisseurs des réglementations et principes définis par Carrefour en matière de Droits de l'Homme et/ou d'une rémunération juste
Risques d'atteinte à l'environnement	
Approvisionnement en matières premières sensibles	<ul style="list-style-type: none"> ■ utilisation de matières premières dont la chaîne de valeur est mise en cause pour son impact environnemental (ex : déforestation)

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Facteurs de risque	Sous-facteur de risque ⁽¹⁾
Contribution et vulnérabilité au changement climatique	<ul style="list-style-type: none"> ■ défaut de maîtrise des consommations d'énergie et de fluides réfrigérants et contribution au changement climatique ■ utilisation inefficace des ressources en particulier gaspillage alimentaire ■ catastrophe naturelle et changement climatique
Pollutions et impacts de nos opérations sur la biodiversité	<ul style="list-style-type: none"> ■ pollutions des sols par des produits pétroliers issus de nos stations essence ■ gestion non performante des déchets des magasins ■ production de déchets solides en particulier issus d'emballages et de plastiques ■ pollution plastique ⁽²⁾

(1) La liste des sous-facteurs n'est pas exhaustive. Les sous-facteurs de risques majeurs sont mentionnés. Par soucis de clarté, les sous-facteurs de risques sont classés en trois catégories : risques d'atteinte à la santé et à la sécurité, risques d'atteinte aux Droits de l'Homme, risques d'atteinte à l'environnement. Il est à noter que certains sous-facteurs sont à la croisée de plusieurs catégories.

(2) Voir détail concernant le risque plastique en section 2.2.7.3.2.

2.2.3 PRÉSENTATION DES MESURES D'ÉVALUATION

Après avoir identifié les risques d'atteinte à la santé et à la sécurité, aux Droits de l'Homme et à l'environnement, Carrefour procède à l'évaluation régulière de la maîtrise de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie.

2.2.3.1 Mesures d'évaluation en place sur nos opérations propres

Mesures d'évaluation des risques	Actions menées	Fréquence
Mesures d'évaluation des risques d'atteinte à la santé et à la sécurité des personnes		
Audit pour la santé et la sécurité des personnes	Les audits portant sur la santé et la sécurité des employés en magasin et en entrepôt sont menés par le contrôle interne. Ces audits ont pour objectif de contrôler l'application des procédures concernant la santé et la sécurité au travail et l'application des bonnes pratiques et respect de nos obligations réglementaires.	Audit magasins : 2x/an
	Évaluation des risques d'atteinte à la santé et la sécurité par unité de travail <i>via</i> notamment des analyses réalisées avec les équipes de prévention depuis plusieurs années. Celles-ci ont identifié les situations dangereuses et les mesures de prévention à associer. Ces études démontrent que les risques de Carrefour en termes d'accidents du travail se trouvent principalement en magasin et en entrepôt.	Annuelle
Mesures d'évaluation des risques d'atteinte aux droits humains		
Certifications sociales	Tous les pays dans lesquels le Groupe opère ont reçu la certification <i>Gender Equality European and International Standard</i> (GEEIS) en 2020. En 2021, toutes les entités concernées par l'audit de mi-parcours réalisé tous les deux ans ont réussi à maintenir le label ; le Brésil et la Roumanie ont amélioré leur niveau de performance globale. En 2022, la campagne d'audits des entités a continué avec un maintien du niveau de maturité dans tous nos pays ainsi que l'extension au label GEEIS <i>Diversity</i> par Carrefour Italie.	Tous les deux ans
Mesures d'évaluation des risques d'atteinte à l'environnement		
Reporting	Un reporting trimestriel est réalisé pour évaluer les impacts de sites en matière de climat (émissions liées aux fluides réfrigérants, consommations d'énergie), de déchets (suivi de la démarque pouvant générer du gaspillage alimentaire, le taux de valorisation des déchets, etc.). Des audits sont réalisés par un organisme tiers indépendant annuellement pour attester de la fiabilité des données consolidées pour le Groupe.	Trimestrielle
Évaluation régulière des impacts et dépendances	Le Groupe a lancé en 2022 le programme d'engagement SBTn, qui a permis à Carrefour de réaliser une première cartographie de ses impacts et dépendances à la biodiversité en fonction de ses activités. Cette cartographie a permis de réaliser des zooms sur certaines commodités qui impactent plus la biodiversité que d'autres, et devra, à terme, nous servir de base pour déterminer un plan d'action basés sur des objectifs scientifiques. Une évaluation régulière des impacts et dépendances à la biodiversité sera mise en place.	-
Certifications	En Europe, la France, l'Italie et la Belgique sont certifiés ISO 50001 pour leurs magasins intégrés (hypermarchés et supermarchés) ainsi que pour leurs sièges et entrepôts. Cela représente 35 % de la surface de vente des magasins hypermarchés et supermarchés intégrés du Groupe.	Renouvellement tous les 3 ans <i>via</i> un audit
	Toutes les constructions de nouveaux centres commerciaux et des expansions du groupe Carrefour sont certifiés BREEAM et les certifications BREEAM <i>In-Use</i> seront déployées en France sur 100 % des sites à fin 2025.	Renouvellement tous les 3 ans <i>via</i> un audit

2.2.3.2 Mesures d'évaluation en place auprès de nos fournisseurs

Mesures d'évaluation des risques	Actions menées	Fréquence
Mesures d'évaluation des risques d'atteinte à la santé et à la sécurité des personnes		
Audits qualité et sécurité des fournisseurs non alimentaires	<p>Pour les fournisseurs de produits non alimentaires dans les pays à risques, des visites des équipes qualité Carrefour (<i>Global Sourcing</i>) sont organisées en fonction d'un plan de contrôle défini par Carrefour pour vérifier la conformité qualité du produit et assurer une présence lors des productions.</p> <p>Pour le textile, des visites sont organisées de manière systématique pour 100 % des usines afin de s'assurer que les procédures qualité et le standard de l'usine sont bien maintenus à l'aide du <i>Carrefour Good Factory Standard</i>. Ce standard développé par Carrefour regroupe un ensemble d'exigences basiques à respecter pour maintenir le standard de l'usine. Le document a été décliné pour différents secteurs et produits. Il intègre les bonnes et mauvaises pratiques de manière simple et imagée, permettant ainsi une compréhension facile et une formation plus efficace de nos fournisseurs.</p> <p>Voir aussi notre plan d'action détaillé sur les approvisionnements du Groupe en textile (focus région du Tamil Nadu et Xingjiang) : section 2.2.7.3.3 Prévention du travail forcé dans les filières textiles.</p>	Fréquence maximale : un an
Audit qualité et sécurité des sites de fabrication alimentaires	100% des sites de fabrication de produits alimentaires de marques Carrefour sont audités par l'intermédiaire des standards internationaux : <i>International Featured Standards</i> (IFS), <i>British Retail Consortium</i> (78% en 2022), audités par Bureau Véritas (11% en 2022) ou audités par Carrefour (8% en 2022). Après référencement, des audits de contrôle réguliers sont menés chez le fournisseur. Si des non-conformités sont observées, ces audits donnent lieu à des plans d'action correctifs ou à un déréférencement du fournisseur (en fonction du type et de la gravité de la non conformité).	Annuelle

Mesures d'évaluation des risques	Actions menées	Fréquence
Mesures d'évaluation des risques d'atteinte aux droits humains		
Audits sociaux pour les fournisseurs de produits contrôlés	<p>Des audits sociaux externes sont réalisés pour les fournisseurs directs de produits contrôlés en fonction du niveau de risque identifié pour le fournisseur en question. Des audits peuvent également être exigés pour les fournisseurs indirects selon les cas. Plusieurs niveaux d'analyse interviennent dans l'identification du niveau de risque des fournisseurs, le premier niveau d'analyse se référant à la cartographie des géographies à risque :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ dans les pays identifiés comme à risque, Carrefour met en place des contrôles systématiques avec un objectif de couverture par des audits sociaux de 100 % des usines fabriquant les produits à ses marques ; ■ pour les fournisseurs situés en pays à risque faible, le système de contrôle est adapté à l'activité, aux problématiques locales et aux pratiques des usines, l'audit externe n'étant pas systématique. ■ Pour les filières identifiées comme à risque sur la base de l'analyse des matières premières et des étapes de production, des garanties supplémentaires sont demandées. Si le fournisseur est identifié comme à risque, des audits sociaux sont réalisés. ■ Lorsque la filière n'est pas à risque, le fournisseur doit <i>a minima</i> signer la Charte d'engagement fournisseurs (voir section 2.1.5.3). Des audits sociaux peuvent être demandés par les équipes de Carrefour au cas par cas. <p>Ces audits sont réalisés par une tierce partie selon les standards ICS ou BSCI. Le processus intègre plusieurs étapes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. une revue préalable de la conformité de l'usine aux exigences sociales, environnementales et de qualité de base par les équipes de Carrefour ; 2. un audit initial, non annoncé de préférence, réalisé par une société d'audit indépendante sélectionnée par Carrefour, selon un standard partagé avec d'autres marques qui détermine si l'usine peut être référencée ; 3. des audits de suivi non annoncés périodiques réalisés par une société d'audit indépendante afin de valider les actions mises en place ; 4. des audits spécifiques réalisés par une société extérieure ou des partenaires permettent de vérifier des éléments ponctuels ou précis concernant l'usine ou le fonctionnement des cabinets d'audit. <p>Les principales non-conformités rencontrées dans le parc de fournisseurs de Carrefour sont la durée du temps de travail, le niveau de rémunération, la santé et la sécurité des travailleurs.</p> <p>Les audits tierce partie ainsi que les visites fournisseurs donnent lieu à des plans d'action visant à remédier aux atteintes constatées, quelle que soit leur gravité. Ce plan d'action doit être mis en place par le fournisseur dans un délai défini, sa mise en œuvre est contrôlée par des audits de suivi.</p> <p>Si les conclusions d'un audit réalisé chez un fournisseur de Carrefour comportent un point de non-conformité critique, Carrefour est informé dans les 48 heures. Ces alertes 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. Une action immédiate est alors diligentée par Carrefour et/ou le fournisseur.</p> <p>Des formations ou un accompagnement spécifique peuvent être réalisés par les équipes de Carrefour auprès des fournisseurs lorsque les non-conformités constatées le nécessitent. Les éléments de santé et sécurité ainsi que le traitement de l'eau sont intégrés dans les processus de contrôle de la conformité sociale de Carrefour.</p>	Annuelle

Mesures d'évaluation des risques

Actions menées

Fréquence

Mesures d'évaluation des risques d'atteinte à l'environnement

Audits des fournisseurs dans les filières textiles	<p>Programme Clean Water Project : programme s'adressant en priorité aux industries textiles consommatrices d'eau, qui utilisent de l'eau et des produits chimiques dans leur processus de production. Conçu par les équipes de développement durable de Carrefour Global Sourcing, ce programme vise à sensibiliser, former et contrôler les fournisseurs sur la gestion et l'efficacité des processus consommateurs d'eau et de produits chimiques.</p> <p>Ce programme comprend un programme de formation et d'audit sur le management des produits chimiques, un programme environnemental en Chine en collaboration avec l'<i>Institute of Public & Environmental affairs</i> (IPE) et un programme de certification des tanneries. Réalisé en Inde et au Bangladesh, avec le support des audits produits chimiques, et en Chine avec le support IPE.</p>	Annuelle
	<p>Carrefour chemical guidebook : au Bangladesh et en Inde, Carrefour Global Sourcing a émis des lignes directrices sur la gestion des produits chimiques en usine : achat, stock, utilisation et rejet. Appelés <i>Carrefour chemical guidebook</i>, ces guides font l'objet de formation et de contrôles annuels non annoncés, de la qualité de l'eau à la station d'épuration, de la gestion des produits chimiques et de la bonne application du standard promu par <i>Business for social responsibility</i> (BSR). Les fournisseurs sont contrôlés sur la base d'un audit chimique effectué par une société tierce et visant à contrôler cinq chapitres : la gestion des produits chimiques, la manipulation des produits chimiques, le traitement des eaux usées, la gestion des sédiments et la gestion efficace de la consommation d'eau. Les fournisseurs contrôlés sont les fournisseurs intégrés en teinture et pour les opérations de lavage.</p>	Annuelle
Notation RSE des fournisseurs dans les filières textiles	<p>Depuis 2019, l'évaluation des fournisseurs textiles a intégré une notation RSE, en plus de l'évaluation habituelle incluant les notations commerciales, qualité et livraisons (<i>supply chain</i>). Cette notation RSE comprend les résultats d'audits sociaux, d'évaluations et alertes sur l'environnement, la gestion des fournisseurs de fournisseurs, la traçabilité des composants, les certifications des fournisseurs et les bonnes pratiques sociales (au-delà de la conformité réglementaire). Les équipes locales de Carrefour rencontrent les fournisseurs évalués afin d'échanger sur les bonnes pratiques, les axes d'amélioration et tiennent compte de cette notation dans la sélection des fournisseurs.</p>	Annuelle
Audits environnementaux et certifications	<p>Des audits réguliers environnementaux sont commandités chez les fournisseurs fabricant des produits de marques Carrefour labellisés ou certifiés et pour certains sites ou processus prioritaires présentant des risques pour l'environnement (Certifications matières premières type RSPO, FSC, MSC, PEFC, ASC, Bio, etc., audit des cahiers des charges des produits Filières Qualité Carrefour)</p>	Annuelle
	<p>Une comptabilité climat a été instaurée en 2019 sur les chaînes d'approvisionnement afin de déterminer les postes et les sources les plus émissives. Le Groupe travaille à affiner cette comptabilité en collaboration avec ses fournisseurs dans le cadre du pacte pour la transition alimentaire (voir section 2.1.3.3).</p>	Annuelle
	<p>Retailer Cocoa Collaboration : la mise en œuvre de ce programme annuel d'évaluation permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ mesurer les progrès des négociants de cacao vis-à-vis des huit principes fondamentaux de l'Initiative Cacao et Forêts (CFI) ; ■ s'aligner collectivement sur une méthode d'évaluation entre distributeurs ; ■ prendre des décisions plus éclairées en matière d'approvisionnement en cacao. 	Annuelle
	<p>Le Groupe commercialise de plus en plus de produits durables nécessitant des certifications environnementales et sociales.</p> <p>Exemples : le coton biologique dont la chaîne d'approvisionnement doit être certifiée par le <i>Global Organic Textile Standard</i> (GOTS – le renouvellement s'effectue via un rapport d'audit) et par le label OEKO TEX Standard 100, ou encore des tanneries devant être certifiées LWG (<i>Leather Working Group</i>).</p>	Certification GOTS : Annuelle Label OEKO TEX : Annuelle

2.2.4 PRÉSENTATION DES MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES IDENTIFIÉS

2.2.4.1 Cadres de références généraux

Le groupe Carrefour, qui travaille avec des milliers de fournisseurs dans le monde, s'attache à évaluer les risques présents sur ses chaînes d'approvisionnement, à évaluer la conformité sociale et environnementale de ses fournisseurs, ainsi qu'à promouvoir de meilleures pratiques RSE tout au long de sa chaîne de valeur. Pour cela, le Groupe a mis en place des règles d'achat, des outils et des procédures permettant de contrôler et d'accompagner ses fournisseurs dans leur mise en conformité.

Les Principes Éthiques de Carrefour : Code de conduite professionnelle

Les Principes Éthiques sont diffusés à l'ensemble des collaborateurs de Carrefour et signés par tout nouvel arrivant. Ils ont pour objectif de formaliser le cadre éthique dans lequel l'ensemble des collaborateurs du Groupe doivent exercer leur activité professionnelle au quotidien.

Ce cadre de référence, que chaque collaborateur doit connaître et respecter, reprend les engagements portés par la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, les huit conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT), les principes directeurs de l'OCDE, du Pacte mondial des Nations Unies et l'accord international avec l'*UNI Global Union* renouvelé.

Les Principes Éthiques sont les suivants :

Respecter la diversité

Contribuer à un environnement de travail sûr et sain

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

S'interdire toute entente ou pratique déloyale

Assurer la sécurité des personnes et des biens

Protéger les ressources et le patrimoine de l'entreprise

Garantir la confidentialité

Préserver l'environnement

Être intègre, individuellement et collectivement

Fournir un reporting fiable et fidèle

Éviter les conflits d'intérêts

Refuser toute forme de corruption

Source : <https://secure.ethicspoint.eu/domain/media/fr/gui/102586/code.pdf>

Les règles d'achat

Pour retranscrire au mieux sa politique RSE et sa raison d'être au sein de ses achats, Carrefour a écrit et déployé dans tous ses pays des règles d'achat en matière de transition alimentaire. Ces règles constituent un ensemble de mesures de prévention sur certaines matières premières pour limiter les risques sociaux et environnementaux par le biais de certifications ou d'accompagnement de sa chaîne de valeur.

Les règles d'achat encadrent la conformité sociale et environnementale des achats des produits contrôlés. Il existe 11 règles d'achats pour la RSE et la transition alimentaire au niveau du Groupe qui intègrent des exigences sociales, environnementales et éthiques et des objectifs RSE. Elles sont venues compléter les différentes initiatives déjà présentes au sein des pays et stipulent notamment :

- la signature par les fournisseurs d'une Charte d'engagement (voir paragraphe suivant) ;

- le processus et les règles de conformité des audits sociaux ;
- la nomination, par les entités d'achat du Groupe, d'une personne en charge de la conformité sociale et environnementale ;
- un plan d'action visant la conformité aux règles d'achat spécifiques sur les étapes de productions ;
- et les matières premières sensibles.

En 2021, les règles d'achat pour la transition alimentaire ont donc également été mises à jour. Les règles d'achat font l'objet d'un système de contrôle interne. L'Audit interne vérifie la qualité du dispositif global mis en place par Carrefour pour atteindre ses objectifs, notamment par l'existence de règles dédiées, la bonne connaissance et le pilotage par les équipes marchandises ou l'existence de procédures de contrôle par les équipes qualité. En 2022, des formations ont eu lieu dans les pays.

La Charte d'engagement fournisseurs et prestataires

La Charte d'engagement fournisseurs et prestataires de services, mise à jour en 2018, est une partie intégrante des contrats d'achats dans tous les pays pour les produits contrôlés et les achats non marchands. Des chartes à destination d'autres partenaires de Carrefour (principalement les fournisseurs de produits de marques nationales et les partenaires franchisés) ont été conçues sur la même base.

La Charte d'engagement fournisseurs Carrefour a été élaborée avec les partenaires de Carrefour dans le respect des principes fondamentaux internationaux (voir *Principes Éthiques ci-dessus*). Elle comporte neuf chapitres portant sur les Droits de l'Homme,

l'éthique et l'environnement : interdiction du travail forcé et obligatoire, interdiction du travail des enfants, respect de la liberté d'association et reconnaissance effective du droit à la négociation collective, interdiction de toute discrimination, de harcèlement et de violence, santé et sécurité des travailleurs, salaires décents, avantages et conditions d'emploi, durée de travail, principes éthiques et respect de l'environnement.

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

2.2.4.2 Mesures de prévention et d'atténuation mises en place sur nos opérations propres

Risques	Mesures de prévention et d'atténuation mises en place par le Groupe	Résultats
Risques d'atteinte à la santé et à la sécurité des personnes		
Atteinte à la santé et à la sécurité des personnes au travail	Accidents de travail ou des maladies professionnelles : respect de la réglementation en place, anticipation de l'évolution des exigences réglementaires, mise en place de procédures strictes, déploiement de formations de prévention (par exemple sur la sécurité en magasin ou sur les gestes et postures), campagnes de sensibilisation, etc.	Taux de fréquence des accidents du travail (<i>nombre d'accidents par million d'heures travaillées</i>) ⁽¹⁾ : 2022 : 25,69 2021 : 25,33 Évolution : + 0,36 pt
	En France, une structure dédiée à la prévention des risques professionnels existe depuis 2012 et un accord Santé et Qualité de vie au travail a été signé. De plus, un parcours de formation au <i>management</i> de la Santé et de la Sécurité au Travail pour les directeurs d'établissements est en place et l'outil Es@nté permet de diffuser la démarche de prévention des risques professionnels et de faciliter la gestion administrative des accidents du travail et des maladies professionnelles.	Taux de gravité des accidents du travail (<i>nombre de jours d'absence pour motif d'accident/1 000 heures de travail</i>) ⁽²⁾ : 2022 : 0,71 % 2021 : 0,90 % Évolution : (21) pts
	Prévention des troubles musculosquelettiques : investissements massifs sur - du matériel d'aide à la manutention (filmeuses automatiques, tables de mise en rayon, etc.), étude ergonomique approfondie des postes de travail, adaptation des mobiliers, séances d'éveil musculaire pour préparer les collaborateurs avant leur prise de poste.	
	Prévention du stress et des risques psychosociaux : formation à la gestion du stress, dispositifs d'écoute et d'accompagnement psychologique gratuit à distance, etc. En France, un service d'accompagnement social associé à un numéro vert est à disposition des collaborateurs depuis 2015.	
Atteinte à l'intégrité physique et morale	Comportements violent, raciste et/ou discriminant envers les tiers : - Organisation d'action de sensibilisation comme la Journée de la Diversité ou des ateliers sur les biais inconscients. Organisation d'actions menées par les pays (exemple : la Journée de la Visibilité Trans au Brésil).	
	Des plans d'action renforcés sont mis en place au Brésil, où le décès d'un client à Porto Alegre a mis en exergue ce risque : ■ Carrefour Brésil a immédiatement réalisé un audit. Les politiques de formation des collaborateurs et des sous-traitants en matière de sécurité, de respect de la diversité et des valeurs de tolérance ont été renforcées ; ■ un plan d'actions a été défini avec un comité externe pour la liberté d'expression sur la diversité et l'inclusion, missionné pour conseiller Carrefour Brésil, en toute indépendance, dans ses actions contre le racisme dans ses magasins. Ce plan d'actions vient renforcer les actions déjà engagées par Carrefour Brésil dans la lutte contre le racisme depuis plusieurs années.	

(1) Périmètre : Hors BRAT + BR

(2) Périmètre : Hors BRAT + BR

Risques	Mesures de prévention et d'atténuation mises en place par le Groupe	Résultats
Défaut de qualité, conformité et sécurité des produits	<p>Carence significative de contrôle et de traçabilité des produits : Le déploiement de la technologie <i>blockchain</i>, en particulier sur de nouveaux produits alimentaires Filière Qualité Carrefour, pour en assurer une traçabilité complète et garantir ainsi aux consommateurs une transparence totale sur le circuit suivi par les produits concernés. Enregistrement, traitement et suivi de l'ensemble des données <i>via</i> l'utilisation d'outils métier (TraceOne, tableau de bord qualité, suivi des ventes, suivi logistique, etc.).</p>	<p>Nombre de filières équipées de la <i>blockchain</i> :</p> <p>2022 : 69 2021 : 55 Évolution : 25,4 %</p>
	<p>Défaut dans l'élaboration ou le respect des cahiers des charges des produits - MDC. Une veille permanente est réalisée sur les substances contenues dans les produits. En fonction des preuves scientifiques établies, elle donne lieu à une cartographie des risques détaillée par catégorie, par niveau de criticité. Captation des interpellations et des attentes des parties prenantes : contacts 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.</p> <p>Santé publique. La suppression des substances controversées pour la santé et l'environnement : Carrefour mène une veille permanente pour identifier les produits controversés présents dans ses produits pour les supprimer, réduire l'utilisation des pesticides ou encore exclure les OGM.</p> <p>Amélioration des flux de communication des procédures de retrait-rappel notamment avec l'utilisation de messageries instantanées. Mise en place d'un système de blocage en caisse de produits concernés par une procédure de retrait rappel.</p> <p>Le développement de la culture qualité au sein de l'entreprise <i>via</i> la formation et la sensibilisation des collaborateurs, un suivi régulier des indicateurs, des audits des sites et des analyses en laboratoire des produits.</p> <p>Déploiement en 2022 du projet DEAVA pour détecter les produits à dates courtes et optimiser leur fin de vie.</p>	
	<p>Normes d'hygiène en magasins et/ou entrepôt. Des formations à la sécurité alimentaires et aux procédures qualités de Carrefour sont déployées. Diffusion d'une Charte hygiène et qualité dans les magasins qui reprend les mesures liées à la qualité des aliments (gestion de la chaîne du froid, formation aux bonnes pratiques d'hygiène et qualité, etc.) et à la sécurité des aliments (mise en place d'actions suite aux inspections du référentiel standard).</p>	
	<p>Retrait-Rappel. Redéfinition des procédures et des outils de retrait-rappel des produits non conformes grâce aux outils informatiques (ex : Alertnet), permettant de prévenir les directeurs de magasin de l'existence de produits non-conformes et de bloquer ces produits en caisse.</p>	<p>Nombre de retraits ⁽¹⁾ :</p> <p>2022 : 564 2021 : 533 Évolution : 5,8 %</p>
	<p>Amélioration des flux de communication des procédures de retrait-rappel notamment avec l'utilisation de messageries instantanées.</p> <p>Mise en place d'un système de blocage en caisse de produits concernés par une procédure de retrait rappel.</p>	<p>% de retraits effectués sur les produits à marque Carrefour :</p> <p>2022 : 50,2 % 2021 : 53 % Évolution : (5,3) pts</p> <p>Nombre de rappels :</p> <p>2022 : 330 2021 : 452 Évolution (27) %</p> <p>% de rappels effectués sur les produits à marque Carrefour :</p> <p>2022 : 18,5 % 2021 : 18 % Évolution : 2,8 pts</p>

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Risques	Mesures de prévention et d'atténuation mises en place par le Groupe	Résultats
Pandémie	Adoption de la déclaration commune relative aux mesures préventives pour les travailleurs et les consommateurs dans le secteur du commerce alimentaire et concernant la pandémie de Covid-19. En septembre 2020, le groupe Carrefour a également lancé des programmes de labellisation, notamment par l'organisme de certification AFNOR en France et DNV GL au Brésil. Ces programmes consistent à vérifier et contrôler les mesures sanitaires Covid-19 mises en place dans ses magasins, les entrepôts, et au sein de sa chaîne d'approvisionnement. Le processus de vérification porte notamment sur le rappel des gestes barrières, le port du masque obligatoire, la mise à disposition de gel hydro-alcoolique, l'installation de parois en plexiglas, les marquages au sol pour matérialiser les distances de sécurité ou encore le renforcement du nettoyage et de la désinfection du matériel (anse des paniers, barre des caddies, scannettes, caisses...) et des locaux.	-
Risques d'atteinte aux droits humains		
Non-respect des principes de diversité, discriminations et harcèlement	Signature en 2020 par la Direction de Carrefour d'un nouvel accord sur l'égalité professionnelle avec les Organisations Syndicales, portant sur un périmètre France dont l'objectif est de faciliter l'évolution professionnelle des femmes. Engagement de Carrefour en faveur de la diversité et de l'inclusion en rejoignant les signataires de la Charte de l'Autre Cercle (association qui défend l'inclusion des personnes LGBT+ au travail). Mise en place de programme de <i>leadership</i> spécifiques dont le but est d'augmenter la représentation des femmes parmi les Directeurs Exécutifs (<i>Empowering Women Leader</i> reconduit en 2023 auprès de 8 femmes Directrices. Création d'une Direction de l'engagement en février 2022 pour incarner les ambitions sociétales du Groupe, comportant un pôle Diversité et Inclusion. Le Groupe a rédigé en 2022 une Politique Diversité qui sera déployée dans tous les pays intégrés du Groupe en 2023.	Part des femmes parmi les Directeurs Exécutifs (top 200) : 2022 : 25 % 2021 : 24,7 % Évolution : 1 pt Part de femmes dans le <i>management</i> : 2022 : 42,3 % 2021 : 42,5 % Évolution : (0,2) pt Part de salariés déclarés en situation de handicap : 2022 : 3,7 % 2021 : 3,4 % Évolution : 0,3 pt
Non-respect de la liberté d'association et du dialogue social	Négociations et accords collectifs : ■ à l'échelle internationale : accord avec la Fédération Syndicale Internationale – <i>UNI Global Union</i> – sur le respect des droits fondamentaux sur le lieu de travail renouvelé en 2022 pour 3 ans ; ■ à l'échelle européenne : accord de constitution du comité d'entreprise européen, comité d'information et de concertation européen (CICE) signé avec le FIET (intégrée depuis 2011 dans <i>UNI Global Union</i>). Une réunion a eu lieu en visioconférence le 14 octobre 2020 avec 50 représentants, à l'échelle mondiale, et Carrefour y a présenté ses résultats extra-financiers ; ■ à l'échelle nationale : accords collectifs locaux régissent le dialogue social ; ■ réunions d'échanges et de concertation avec les représentants du personnel ou les représentants syndicaux au-delà des cadres légaux et normatifs ; ■ présence de représentants des collaborateurs dans les activités du Groupe. En 2022, le CICE s'est réuni à 6 reprises.	Nombre d'accords signés : 2022 : 369 2021 : 453 Évolution : (18,5) % % de collaborateurs couverts par un accord collectif : 2022 : 99 % 2021 : 91 % Évolution : 8 pts
Non-respect des Droits de l'Homme et d'une rémunération juste	Carrefour a formalisé des engagements pour mener une politique de rémunération responsable, en tenant compte des enjeux propres à chacun de ses pays d'implantation. Le Groupe a défini des ambitions en matière de rémunération, applicable dans l'ensemble de ses pays d'implantation, visant à garantir un salaire décent à l'ensemble de ses salariés et intérimaires, ainsi qu'à l'ensemble des salariés et intérimaires de ses franchises. Lancement en 2022 de : 1. une cartographie sur les droits humains ; 2. une étude sur les salaires décents des collaborateurs au sein des 9 pays intégrés du Groupe.	

Risques	Mesures de prévention et d'atténuation mises en place par le Groupe	Résultats
Risques d'atteinte à l'environnement		
Contribution et vulnérabilité au changement climatique	Lutte contre le gaspillage alimentaire : Mises en œuvre de différentes solutions pour : <ul style="list-style-type: none"> ■ améliorer la gestion des stocks et des commandes : le TOP 40 des produits est classé en fonction de la valeur ou du taux de casse. Utilisation de cadenciers prévisionnels de vente et de production adaptables à la météo ou aux événements externes ; ■ promotion des dates courtes et ventes de produits jusqu'à un mois au delà de la date de durabilité minimale : le Groupe propose (30) % à (60) % sur les produits à date courte. Des outils internes permettant d'aller plus loin sont mis en place : des alertes sur stocks à risque de casse sont envoyées toutes les semaines à l'ensemble des directeurs de magasins et des <i>managers</i> afin de prévenir le risque de casse et déclencher en magasins les actions d'écoulement ; ■ apporter des solutions pour vendre les produits : dons aux banques alimentaires, partenariat avec Too Good To Go, etc. ; ■ valoriser en biodéchets : lorsque les produits ne peuvent ni être donnés, ni vendus, 	<p>% de réduction du gaspillage alimentaire (par rapport à 2016) :</p> <p>2022 : (39,9) % 2021 : (28) % Évolution : 11,9 pts</p> <p>% de déchets alimentaires valorisés :</p> <p>2022 : 57,8 % 2021 : 53,2 % Évolution : + 4,6 pts</p> <p>Nombre d'équivalents repas distribués sous formes d'invendus alimentaires à des associations (en millions de repas) :</p> <p>2022 : 45,6 2021 : 44,1 Évolution : 3,4 %</p> <p>Nombre de paniers vendus avec TGTG :</p> <p>2022 : 3 437,8 2021 : 3 449,5 Évolution : (0,3) %</p>
	Contribuer à la neutralité carbone pour les magasins :	<p>% de variation des émissions de CO₂ du scope 1 & 2 par rapport à 2019 :</p> <p>2022 : (29) % 2021 : (25,4) % Évolution : 3,6 pts</p> <p>Émissions totales de GES par source (en milliers de T.eq.CO₂)</p> <p>2022 : 1 507 2021 : 1 583 Évolution : + 4,1 %</p>
	1. efficacité énergétique : les pays sont mobilisés sur une liste de 5 actions et technologies prioritaires recommandées dans leurs magasins : substitution des fluides hydrocarbures (HFC) à fort pouvoir réchauffant pour la production de froid commercial, installation de portes fermées sur les meubles de froid positif, usage des variateurs électronique de vitesse, utilisation de compteurs divisionnaires et éclairage LED basse consommation.	<p>En France, Carrefour a rejoint les signataires de la Charte EcoWatt pour adopter les gestes permettant de limiter la consommation d'électricité lors des périodes de tension ;</p>
	2. réduction des émissions liées aux fluides réfrigérants : mobilisation des pays sur une liste de 5 actions et technologies prioritaires recommandées dans leurs magasins : substitution des fluides hydrofluorocarbures (HFC) à fort pouvoir réchauffant pour la production de froid commercial, installation de portes fermées sur les meubles de froid positif pour limiter les fuites de fluides frigorigènes, usage de variateurs électroniques de vitesse, utilisation de compteurs divisionnaires et éclairage LED basse consommation. Le Groupe s'est engagé à diminuer les émissions de CO ₂ liées aux fluides réfrigérants d'ici 2025, par rapport à 2010, grâce à la suppression progressive des gaz frigorigènes hydrofluorocarbures (HFC) et la limitation des fuites de fluides frigorigènes ;	<p>Scope 1 (réfrigérants, gaz et fuel) (en milliers de T.eq.CO₂)</p> <p>2022 : 582 2021 : 575 Évolution : + 1 %</p> <p>Scope 2 (consommations d'électricité) (en milliers de T.eq.CO₂)</p> <p>2022 : 631 2021 : 701 Évolution : (10) %</p>
3. utilisation d'électricité renouvelable : augmentation de la production d'énergies renouvelables en autoconsommation du Groupe. 10 % de la consommation (21 GWh) des magasins équipés de centrales photovoltaïques sera couverte par cette initiative.	<p>Consommation d'électricité renouvelable (en kWh/m² de surface de vente)</p> <p>2022 : 1,9 2021 : 1,5 Évolution : + 22 %</p>	
En France, en Italie et en Belgique, les magasins intégrés sont certifiés ISO 50001.		
Transport de marchandises :	<p>Les schémas logistiques, les activités de distribution et les activités non marchandes sont optimisés pour limiter l'impact sur l'environnement.</p> <p>En France, Carrefour modernise sa flotte et développe des camions roulant au biométhane moins polluants et moins bruyants (moins de 60 dB), certifiés selon la norme PIEK.</p>	<p>Nombre de camions roulant au biométhane :</p> <p>2022 : 710 2021 : 600 Évolution : 18,3 %</p>

Risques	Mesures de prévention et d'atténuation mises en place par le Groupe	Résultats
Pollutions et impacts de nos opérations sur la biodiversité	<p>Consommation d'eau : En magasin, les consommations d'eau sont suivies et optimisées afin de limiter l'impact des activités sur les ressources en eau.</p> <p>Dans le cadre de l'activité immobilière de Carrefour Property et Carmila, le Groupe a instauré, en France, en Italie et en Espagne une politique de construction durable, encadrée par la démarche de certification « BREEAM Construction », qui vise à réaliser des bâtiments dans le respect de l'environnement, de la santé et la sécurité des occupants et la préservation de la biodiversité.</p>	<p>Quantité d'eau consommée (en millions en m³) :</p> <p>2022 : 12,2 2021 : 11,5 Évolution : 6 % ⁽²⁾</p>
	<p>Gestion des déchets issus des magasins : Le Groupe a pour objectif de prévenir la production de déchets et de valoriser 100 % des déchets de ses magasins d'ici à 2025. Pour y parvenir, un travail de fond est mené avec les équipes des magasins pour identifier les bonnes pratiques et les généraliser, analyser et résoudre les dysfonctionnements. Carrefour collabore également avec les entreprises prestataires de gestion de déchets pour développer et améliorer les filières associées à chaque type de matériaux.</p> <p>Pour plus d'informations sur le plan d'action du Groupe relatif au plastique, voir section 2.2.7.3.2 Pollution plastique dans les chaînes d'approvisionnement du Groupe.</p>	<p>Part de déchets des magasins valorisés :</p> <p>2022 : 74,5 % 2021 : 68,4 % Évolution : + 6 pts</p>
	<p>Réduction des impacts des emballages : En matière d'emballages, Carrefour met en œuvre un plan d'action fondé sur les axes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ supprimer et réduire à la source l'utilisation d'emballages ; ■ développement du réemploi et transformation de l'expérience client (grâce au vrac et à la consigne) ; ■ amélioration de la recyclabilité des emballages mis sur le marché en cohérence avec les infrastructures de recyclage nationales (développement de filières de tri) et en développant des alternatives aux plastiques difficiles à recycler. <p>Pour consultez notre plan d'action sur le risque plastique, voir section 2.2.7.3.2 Pollution plastique dans les chaînes d'approvisionnement du Groupe.</p>	<p>Tonnes d'emballages mis sur le marché évitées (cumulées depuis 2017)</p> <p>2022 : 16 390 2021 : 10 906 Évolution : + 50 %</p> <p>Nombre de magasins équipées de Loop :</p> <p>2022 : 23 2021 : -</p> <p>Nombre de références de produits proposés par Loop :</p> <p>2022 : 47 2021 : 43 Évolution : 9,30 %</p> <p>Pourcentage d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables pour les produits de marque Carrefour⁽³⁾ :</p> <p>2022 : 57 % 2021 : 46 % Évolution : + 11 pts</p>
	<p>Stratégie Biodiversité. Le Groupe a lancé en 2022 le programme d'engagement SBTn, qui a permis à Carrefour de réaliser une première cartographie de ses impacts et dépendances à la biodiversité en fonction de ses activités. Cette cartographie a permis de réaliser des zooms sur certaines commodités qui impactent plus la biodiversité que d'autres, et devra, à terme, nous servir de base pour déterminer un plan d'actions basé sur des objectifs scientifiques.</p>	<p>Mesure d'empreinte biodiversité en cours de développement.</p> <p>Part de projets certifiés BREEAM <i>New Construction</i> ⁽⁴⁾ :</p> <p>2022 : 100 % 2021 : 100 %</p>
	<p>Dans le cadre de l'activité immobilière de Carrefour Property, Carrefour a instauré, en France, en Italie et en Espagne une politique de construction et d'exploitation durable qui encadre l'adoption des meilleures pratiques environnementales à chaque étape de la vie des bâtiments. La politique de construction durable est encadrée par la démarche de certification « BREEAM Construction », qui vise à concevoir et réaliser des bâtiments dans le respect de l'environnement, et de la santé et la sécurité des occupants.</p>	<p>Part des sites certifiés BREEAM <i>In Use</i> :</p> <p>2022 : 94,2 % 2021 : 90,6 % Évolution : 3,6 pts</p>

(1) Ventes des rayons alimentaires, droguerie, parfumerie et hygiène.

(2) Augmentation des consommations liées à la croissance d'expansion du Groupe au Brésil (notamment Atacadão).

(3) Périmètre : 71 % du CA TTC consolidé 2022. BU non comparables.(FR uniquement en 2021 ; ES, IT, PL et AR excl. en 2022)

(4) Périmètre : foncière Carmila présente en France, Espagne et Italie.

2.2.4.3 Mesures de prévention et d'atténuation mise en place auprès de nos fournisseurs

Risques	Mesures de prévention et d'atténuation mises en place par le Groupe	Résultats
Risques d'atteinte à la santé et à la sécurité des personnes		
Atteinte à la santé et à la sécurité des personnes au travail	Audit social pour les usines situées dans un pays à risque élevé ou à risque. Cet audit est conforme au standard ICS ou BSCI. L'audit est réalisé par un prestataire externe obligatoirement selon un des standards précités. La note de A ou B est requise (C, D ou E non conformes). Voir section 2.2.3 Présentation des mesures d'évaluation mises en œuvre.	Pourcentage d'audits avec alertes (sites de production potentiels) : 2022 : 17 % 2021 : 14 % Évolution : 3 pts
	Cas particulier du Bangladesh : le fournisseur doit être intégré au groupement Accord pour pouvoir être référencé. Ce groupement rassemble des marques et organise des inspections sécurité additionnelles obligatoires avant tout référencement.	Dont alertes liées à la santé et à la sécurité : 2022 : 30 % 2021 : 38 % Évolution : (8) pts
		Nombre d'audits sociaux (sites de production actifs et potentiels) : 2022 : 1 418 2021 : 918 Évolution : 54,5 %
Défaut de qualité, conformité et sécurité des produits	Assurer la qualité et la sécurité des produits à marque Carrefour :	% de sites certifiés IFS ou BRC ⁽¹⁾ : 2022 : 78 % 2021 : 89 % Évolution : (11) pts
	■ avant référencement, une évaluation complète de la conformité du fournisseur aux normes de qualité, d'hygiène et de sécurité (IFS, BRC) et aux exigences de Carrefour est réalisée. Après référencement, des audits de contrôle réguliers sont menés chez le fournisseur. Si des non-conformités sont observées, ces audits donnent lieu à des actions correctives ou à un déréférencement du fournisseur (en fonction du type et de la gravité de la non-conformité) ;	% de sites audités par Carrefour : 2022 : 8 % 2021 : 11 % Évolution : (3) pts
	■ les produits aux marques Carrefour sont élaborés selon les spécifications de la Direction qualité. Un cahier des charges est partagé avec les fournisseurs : il détaille l'origine de la matière première, la recette, etc. Une veille permanente est réalisée sur les substances contenues dans les produits. En fonction des preuves scientifiques établies, elle donne lieu à une cartographie des risques détaillée par catégorie, par niveau de criticité. Captation des interpellations et des attentes des parties prenantes : contacts 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 ;	% de sites audités par Carrefour avec des notes obtenues entre A et B : 2022 : 96 % 2021 : 95 % Évolution : 1 pt
	■ pour les produits non alimentaires, des visites des équipes qualité (<i>Global Sourcing</i>) sont organisées en fonction d'un plan de contrôle défini par Carrefour pour vérifier la conformité qualité du produit et assurer une présence lors des productions.	% de sites audités par Carrefour avec des notes obtenues entre C et D : 2022 : 4 % 2021 : 4,3 % Évolution : (0,3) pts

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

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Risques	Mesures de prévention et d'atténuation mises en place par le Groupe	Résultats
Risques d'atteinte aux droits humains		
Approvisionnement en matières premières sensibles	Voir dans ce même tableau les actions relatives : <ul style="list-style-type: none"> ■ au risque de non-respect des Droits de l'Homme et d'une rémunération juste sur la chaîne de valeur ; ■ aux approvisionnements en matières premières sensibles dans la section risques d'atteinte à l'environnement. 	
Non résilience des chaînes d'approvisionnement	<p>Contractualisation long terme (3 à 5 ans) sécurisant les investissements <i>via</i> des tarifications intermédiaires entre le conventionnel et le bio et compensent l'impact de la baisse de productivité sur leurs revenus. Ces contrats sont proposés en France, en Roumanie.</p> <p>Carrefour s'est engagé à travers ses Filières Qualité sur un nouveau partenariat de 3 ans visant à garantir davantage de visibilité et de perspectives aux Producteurs. Carrefour donne ainsi des garanties de volumes sur plusieurs années, une plus juste rémunération, grâce à un prix d'achat fixé conjointement, tenant compte de trois éléments clés : les coûts de production, les prix des produits agricoles sur le marché et leur évolution, et des spécificités techniques liées à la qualité supérieure des Produits répondant au cahier des charges « Produits Filière Qualité Carrefour ».</p> <p>Carrefour développe aussi le commerce avec les PME <i>via</i> un contrat ultra local simplifié. Les contrats avec ces partenaires garantissent entre autres un prix juste. Les producteurs partenaires bénéficient d'une relation privilégiée avec Carrefour, encadrée par un contrat pluriannuel spécifique avec des engagements sur le prix et les volumes, des conditions de référencement simplifiées sous 48 h et des paiements accélérés sous 7 jours. Signature des accords Kilomètres 0 avec des petits producteurs locaux et création des pactes transition alimentaire locaux dans 5 pays du Groupe.</p>	<p>Nombre de producteurs partenaires locaux : 2022 : 3 716 2021 : 2 840 Évolution : 30,8 %</p> <p>Nombre de producteurs bio partenaires : 2022 : 3 637 2021 : 3 538</p> <p>Nombre de producteurs partenaires Filières Qualité Carrefour : 2022 : 22 176 2021 : 24 980 Évolution : (11,2) %</p> <p>Taux de pénétration des filières engagées dans une démarche agro-écologique au sein des Filières Qualité Carrefour de produits frais 2022 : 6,5 % 2021 : Nouveau</p> <p>Nombre de contrats conclus avec des PME et TPE locales ou régionales : 2022 : 4 038 2021 : 3 400 Évolution : 18,8 %</p>
Non-respect des principes de diversité, discriminations et harcèlement	Audit social pour les usines situées dans un pays à risque élevé ou à risque. Cet audit est conforme au standard ICS ou BSCI. Voir section 2.2.3 Présentation des mesures d'évaluation mises en œuvre.	<p>Pourcentage d'audits avec alertes (sites de production potentiels) : 2022 : 17 % 2021 : 14 % Évolution : 3 pts</p> <p>Dont alertes liées à la durée de travail : 2022 : 28 % 2021 : 27 % Évolution : 1 pt</p> <p>Dont alertes liées à la rémunération, condition de travail et avantages : 2022 : 24 % 2021 : 22 % Évolution : 2 pts</p> <p>Nombre d'audits sociaux (sites de production actifs et potentiels) : 2022 : 1 418 2021 : 918 Évolution : 54,5</p>
Non-respect de la liberté d'association et du dialogue social	Audit social pour les usines situées dans un pays à risque élevé ou à risque. Cet audit est conforme au standard ICS ou BSCI. Voir section 2.2.3 Présentation des mesures d'évaluation mises en œuvre.	

Risques	Mesures de prévention et d'atténuation mises en place par le Groupe	Résultats
Non-respect des Droits de l'Homme et d'une rémunération juste sur la chaîne de valeur	Charte Droits de l'Homme annexée aux contrats de Franchises. Panels et consultations de parties prenantes. Une consultation d'experts concernant la thématique des salaires vitaux : associations, coalition d'acteurs et entreprises sollicités : FIDH, <i>Achact</i> , <i>Global Living Wage coalition</i> , <i>Ethical Trading Initiative</i> , <i>Fairwage network</i> , <i>Fairtrade international</i> , Etam, Bureau Veritas, Tesco.	Pourcentage d'audits avec alertes (sites de production potentiels) : 2022 : 17 % 2021 : 14 % Évolution : 3 pts
	Atteintes à l'environnement et aux Droits de l'Homme liées à la production de coton. L'approvisionnement en coton provenant d'Ouzbékistan et Turkménistan est interdit par les procédures du Groupe. Carrefour a monté une filière de coton bio dans le Madhya Pradesh associant qualité du coton, juste rémunération des producteurs et traçabilité depuis la graine. Le Groupe vise à augmenter la part du coton bio dans ses approvisionnements tout en élevant les exigences du coton conventionnel, de plus Carrefour applique la technologie <i>blockchain</i> à ses gammes textiles sur certains produits TEX BIO permettant aux consommateurs d'avoir accès, <i>via</i> un <i>QR Code</i> , à toutes les informations sur le parcours du produit, de la production de coton bio à la distribution. Voir aussi section 2.2.7.3.3 Prévention du travail forcé dans les filières textiles (Xingjiang, Tamil Nadu).	Dont alertes liées à la durée de travail : 2022 : 28 % 2021 : 27 % Évolution : 1 pt
	Atteintes aux Droits de l'Homme liées à la production de fruits et légumes. Banane : la banane est le fruit le plus vendu en magasin. Elle est pourtant sensible aux aléas du changement climatique et fait l'objet d'alertes sur le respect des Droits de l'Homme dans les plantations. Carrefour accompagne ses fournisseurs dans une production de bananes biologiques et <i>fairtrade</i> afin de faire face à ces enjeux ; il est le premier acteur de la banane bio <i>fairtrade</i> en France. Par ailleurs, le Groupe a lancé deux nouvelles filières de bananes françaises, une biologique et une agro-écologique bénéficiant de la <i>blockchain</i> assurant la création d'emplois directs et indirects dans les Antilles et permettant d'expliquer les étapes de production aux consommateurs en toute transparence.	Dont alertes liées à la rémunération, condition de travail et avantages : 2022 : 24 % 2021 : 22 % Évolution : 2 pts
	Atteintes aux Droits de l'Homme liées à la production textile. Dans le cadre du développement de projets locaux dans les zones à risque (fournisseurs de marques propres) : 1. intégration d'exigences environnementales dans le <i>Good Factory Standard</i> ; 2. projet avec l' <i>Institut of Public and Environmental Affairs</i> (IPE) pour évaluer la performance environnementale des usines en Chine ; 3. <i>Clean Water Project</i> en Asie afin de prévenir ou de remédier aux risques de pollution industrielle.	Nombre d'audits sociaux (sites de production actifs et potentiels) : 2022 : 1 418 2021 : 918 Évolution : 54,5 %
	En 2022, le Groupe a testé le système <i>Worker Voice</i> , une ligne d'alerte éthique sur le travail forcé en direct avec les travailleurs chez les filateurs principaux de Carrefour dans la région du Tamil Nadu (Inde).	

Risques	Mesures de prévention et d'atténuation mises en place par le Groupe	Résultats
Risques d'atteinte à l'environnement		
Approvisionnement en matières premières sensibles	<p>Des cartographies concernant les matières premières à risque sont établies et mises à jour régulièrement (voir section 2.1.2.2.2). Le Groupe a mis en place des règles d'achat spécifiques aux matières premières, rédigées en concertation avec les parties prenantes (experts, ONG, clients, fournisseurs, pouvoirs publics, etc.). Ces règles, appelées « Règles d'achat produits RSE et transition alimentaire » sont régulièrement mises à jour. Carrefour agit ses chaînes d'approvisionnement au travers des exigences établies pour ses fournisseurs directs et à travers son implication à différents niveaux dans le cadre de coalitions d'acteurs (ex : <i>Consumer Goods Forum</i>, <i>SoS Cerrado manifesto</i>, Manifeste soja français).</p> <p>Les actions mises en œuvre concernent prioritairement les risques suivants :</p> <p>Déforestation liée à la conversion de terres pour l'agriculture. Carrefour a pris la co-direction de la Coalition Forêt du <i>Consumer Goods Forum</i> et est membre des groupes de travail spécifiques à l'huile de palme, le bois papier, le bœuf et le soja. Cette plate-forme a pour objectif de mobiliser collectivement les fournisseurs afin d'impulser des changements systémiques sur l'ensemble des chaînes d'approvisionnement. Voir aussi section 2.2.7.3.1 Déforestation au Brésil liée au bœuf et au soja.</p> <p>Huile de palme : Carrefour a mis en place un plan d'action graduel avec ses fournisseurs directs, fondé sur la certification RSPO afin de sécuriser cette chaîne d'approvisionnement dans l'ensemble des pays intégrés du Groupe. Dans un premier temps, en exigeant de ses fournisseurs une matière première certifiée <i>mass balance</i> en 2020, puis en relevant l'exigence au niveau ségrégué afin d'assurer une traçabilité complète de la plantation au consommateur d'ici 2022. Par ailleurs, Carrefour substitue l'huile de palme présente dans ses produits à marque Carrefour lorsque cela améliore le profil nutritionnel du produit ou répond aux attentes des consommateurs.</p> <p>Bois papier : Carrefour a mis en place un contrôle des approvisionnements fondé sur une analyse des risques des pays de production. 10 familles de produits contrôlés utilisant les volumes de bois et de papiers les plus importants sont définies comme prioritaires. Pour ces 10 familles et en fonction de l'origine des produits, différentes certifications ou niveaux de garanties sont demandés (matière recyclée, certification FSC, certification PEFC ou audit spécifique).</p> <p>Bœuf au Brésil : Voir plans d'actions détaillés section 2.2.7.3.1 Déforestation au Brésil liée au bœuf au soja.</p> <p>Soja : Voir plans d'actions détaillés section 2.2.7.3.1. Démarche initiée en 2021 au Brésil, en France, en Italie et en Roumanie pour sensibiliser les fournisseurs aux enjeux de la déforestation et de la conversion liée au soja a été maintenue en 2022. Des séminaires de formation et des webinaires avec des ONG locales ont été réalisés dans ces pays, avec la marchandise et les fournisseurs concernés par type de produits (lait, œuf, porc, etc.)</p>	<p>Matières premières sensibles : Pourcentage de déploiement des plans d'action pour les matières premières sensibles : 2022 : 61 % 2021 : 55 % Évolution : + 6 pts</p> <p>Forêt durable : Part des matières premières prioritaires engagées dans un plan de réduction des risques : 2022 : 55 % 2021 : 50 % Évolution : + 5 pts</p> <p>Huile de palme : Part d'huile de palme utilisée dans les produits de marque Carrefour certifiée durable et entièrement tracée (RSPO ségrégué) : 2022 : 83,4 % 2021 : 82,1 % Évolution : 1,3 pts</p> <p>Part d'huile de palme utilisée dans les produits de marque Carrefour certifiée RSPO ou équivalent : 2022 : 99,9 % 2021 : 99,9 % Évolution : 0 pt</p> <p>Bois/papier : % des ventes des produits aux marques de Carrefour, dans les 10 familles prioritaires, issus de forêts durables : 2022 : 90,7 % 2021 : 80,2 % Évolution : + 10,5 pts</p> <p>Bœuf brésilien : % de fournisseurs de bœuf brésilien géo monitorés (système permettant de monitorer les fermes qui approvisionnent directement les abattoirs) et conformes à la politique Forêt du Groupe ou engagés dans une politique ambitieuse de lutte contre la déforestation : 2022 : 89,7 % 2021 : 86,9 % Évolution : + 2,8 pts</p> <p>Soja : % des Filières Qualité Carrefour et autres produits clés à marque Carrefour utilisant du soja zéro déforestation pour l'alimentation animale : 2022 : 19,7 % 2021 : 2,9 % Évolution : 16,8 pts</p>

Risques	Mesures de prévention et d'atténuation mises en place par le Groupe	Résultats
	<p>Cacao : Carrefour accompagne l'ensemble de ses fournisseurs dans l'atteinte de ses objectifs en définissant une Charte d'engagement cacao Elle décrit des exigences notamment autour de la lutte contre la déforestation et de la traçabilité et transparence. Aussi, le Groupe est partenaire du programme Transparence Cacao de CÉMOI depuis sa création. Ce programme contribue à la lutte contre la déforestation ainsi qu'à l'amélioration des conditions de vie et de travail des planteurs autour de la culture du cacao.</p>	<p>Cacao : % de tablettes à marque Carrefour conformes à notre Charte cacao durable : 2022 : 31,4 % 2021 : 30,8 % Évolution : 0,6 pt</p>
	<p>Atteintes à la biodiversité liées à l'exploitation des ressources de la mer et à l'aquaculture. Carrefour a mis en place des règles d'approvisionnement en produits de la mer reposants sur divers leviers : la création de Filière Qualité Carrefour où les produits issus de l'aquaculture respectent un cahier des charges strict, le recours à la certification (AB, MSC, ASC en autres) permettant un contrôle strict des étapes le long de la chaîne d'approvisionnement ou encore la promotion de techniques de pêche moins impactantes (sans DCP, pêche à la ligne, etc.), enfin certaines espèces protégées sont interdites à la vente chez Carrefour (tortues, requins).</p>	<p>Traçabilité et évaluation des <i>traders</i> : Part des <i>traders</i> clefs évalués et en progrès pour être conforme à notre politique : 2022 : 50 % 2021 : 50 % Évolution : 0 pt</p>
	<p>Textile : Le Groupe s'est fixé plusieurs objectifs pour assurer que les matières premières textiles utilisés pour ses produits à marque propre ne contribue pas à la déforestation (lyocell, viscose par exemple) et respecte le bien être animal. Par ailleurs, en 2019, le Groupe a rejoint le <i>Fashion Pact</i>. Les objectifs de ce pacte sont fondés sur des critères scientifiques et se concentrent sur 3 domaines d'actions : enrayer le réchauffement climatique, restaurer les écosystèmes et préserver les espèces clés, protéger les océans.</p>	<p>Pêche durable : % de produits contrôlés et de marques nationales issus de la pêche durable : 2022 : 34,5 % 2021 : 35,1 % Évolution : (0,6) pt</p> <p>Textile : % des matières premières textiles naturelles conformes à notre politique TEX responsable : 2022 : 46,4 % 2021 : 41,6 % Évolution : + 4,8 pts</p> <p>% des produits TEX en coton biologique : 2022 : 21 % 2021 : 18 % Évolution : + 3 pts</p> <p>% des fibres issues de bois produites sans déforestation dans nos produits TEX : 2022 : 70,9 % 2021 : 40 % Évolution : + 30,9 pts</p> <p>% de laine dans nos produits TEX garantissant le bien-être animal des moutons et assurant la protection des sols et écosystèmes : 2022 : 25,1 % 2021 : nouveau</p> <p>% de cachemire garantissant le bien-être animal des chèvres et provenant des sols prévenant la désertification dans nos produits TEX : 2022 : 100 % 2021 : 100 % Évolution : -</p>

Risques	Mesures de prévention et d'atténuation mises en place par le Groupe	Résultats
Contribution et vulnérabilité au changement climatique	<p>Engagement des fournisseurs de marques propres et de marques nationales par le Groupe à réduire leurs émissions de GES. Carrefour s'est fixé l'objectif de réduire de 30 % les émissions liées aux achats de biens et services d'ici 2030, par rapport à 2019 ; cet objectif correspond à une réduction de 20 mégatonnes de CO₂ en collaboration avec ses fournisseurs. Carrefour s'est également fixé l'objectif de réduire de 27,5 % les émissions liées à l'usage des produits d'ici 2030 (en particulier pour les carburants et les produits électroniques). Pour cela, Carrefour s'engage sur les axes de travail suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ engager les 100 plus importants fournisseurs de Carrefour à définir des engagements chiffrés de réduction du CO₂ dans leur périmètre direct et en amont. Carrefour souhaite s'assurer que le TOP100 de ses fournisseurs dispose d'une trajectoire 1,5 °C d'ici 2026, approche conforme aux <i>Science based targets</i>. Carrefour s'engage à déréférencer les fournisseurs qui ne respectent pas cette condition ; ■ revoir l'assortiment de produits proposés par Carrefour afin de réduire l'impact climatique du panier moyen ; ■ réduire l'impact climatique des produits aux marques Carrefour, notamment au travers de la réduction de <i>packaging</i>, de la lutte contre la déforestation et du développement de pratiques agricoles bas carbone. <p>Extension en 2022 du projet 20 Mégatonnes aux pays d'Europe. Ce projet encourage les fournisseurs à prendre des engagements, mesurer le CO₂, impliquer les consommateurs et proposer des modes de consommation faiblement émetteur de CO₂.</p> <p>Lutte contre la déforestation. Voir section Approvisionnement en matières premières sensibles de ce même tableau et section 2.2.7.3.1 Déforestation au Brésil liée au bœuf et au soja.</p>	<p>Nombre de fournisseurs engagés dans le projet 20 Mégatonnes : 2022 : 51 2021 : -</p> <p>Nombre de fournisseurs au sein du Pacte Transition Alimentaire : 2022 : 204 2021 : 114 Évolution : + 79 %</p>
Pollutions et impacts des opérations avec les fournisseurs sur la biodiversité	<p>Mise en place du Pacte Transition Alimentaire afin d'engager les fournisseurs de marques nationales. Le Pacte Transition Alimentaire offre une plate-forme d'échanges, de partage des bonnes pratiques, d'opportunités de collaboration avec Carrefour et de partage des progrès avec les consommateurs. Il a notamment pour objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ emballages : limiter l'impact environnemental de l'emballage en supprimant les emballages inutiles et en réduisant le volume des emballages, ainsi qu'en utilisant un étiquetage qui indique de façon claire au public comment les recycler ; ■ biodiversité : encourager des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement ; ■ climat : garantir un système alimentaire en faveur du climat qui réduit l'impact sur l'environnement. <p>Voir aussi section 2.2.7.3.2 Pollution plastique dans les chaînes d'approvisionnement du Groupe.</p>	<p>Nombre de fournisseurs au sein du Pacte Transition Alimentaire : 2022 : 204 2021 : 114 Évolution : + 79 %</p>

1

2

3

4

5

6

7

8

9

2.2.5 MÉCANISMES D'ALERTE

2.2.5.1 Description des mécanismes d'alerte

Au cours de l'année 2022, le groupe Carrefour a renforcé ses politiques et priorisé les actions à mettre en place à partir des alertes identifiées. Les partenaires et salariés de Carrefour constituent dans l'organisation des points d'alerte permanents. Plusieurs canaux de remontée d'alertes ont été identifiés :

- le dialogue syndical ;
- la ligne d'alerte éthique accessible à tous les collaborateurs et partenaires ;
- le dialogue parties prenantes et les publications citant le groupe Carrefour ;
- les alertes remontées dans le cadre du Comité de Transition Alimentaire.

L'analyse des alertes est assurée par différentes instances en fonction de leur origine et traitées par les départements compétents. En fonction de plusieurs critères définis en interne, les alertes et risques incidents sont priorisés et hiérarchisés, et des investigations sont menées en fonction du niveau de risque identifié.

Les alertes ou incidents identifiés au travers du dialogue syndical. Une procédure de gestion des litiges est intégrée à l'accord signé avec *UNI Global Union*. En effet, si un litige ayant trait à l'interprétation ou à l'application de l'accord entre une entité de Carrefour et *UNI Global Union* ne peut être réglé par le dialogue, il convient alors de suivre la procédure définie par l'accord. Si des manquements sont confirmés, *UNI Global Union* et ses organisations syndicales affiliées veilleront à qu'il soit rapidement remédié à la situation et à ce que des mesures appropriées soient prises comme l'exige la situation.

La ligne d'alerte éthique, accessible à tous les collaborateurs et partenaires. Conformément à la loi sur le devoir de vigilance, Carrefour a déployé un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives de Carrefour. Ainsi, tout collaborateurs, fournisseurs ou prestataires du Groupe d'alerter en toute confidentialité sur des situations ou des comportements en contradiction avec les principes éthiques de Carrefour. Ce système d'alerte fait donc partie des outils promus par les deux parties dans le cadre de l'accord signé par Carrefour avec *UNI Global Union*.

La confidentialité des informations est garantie à toutes les étapes du processus d'alerte et Carrefour s'engage à ce qu'aucune mesure de sanction ne soit prise à l'encontre d'un collaborateur ayant signalé de bonne foi un manquement aux Principes Éthiques. L'existence de ce dispositif d'alerte a pour ambition de permettre à Carrefour tant de prévenir les atteintes graves à ses Principes Éthiques, que de prendre les mesures nécessaires en cas de manquement avéré.

Toutes les alertes identifiées par les Directions conformités sont traitées et donnent lieu à une investigation si le niveau d'information présent dans l'alerte est suffisant. Les Directeurs Éthique et Conformité des pays ont pour mission de réorienter les alertes reçues vers les départements compétents en fonction de la nature des alertes. À titre d'exemple, les alertes en lien avec la fraude ou le vol sont gérées par les Directions sécurité, les alertes en lien avec la corruption sont traitées par les Directions conformité, les alertes en lien avec la santé et sécurité des employés ou la discrimination sont gérées par les ressources humaines. Pour les alertes graves, l'alerte est traitée par les Comités éthique des pays.

<http://ethics.carrefour.com/>

Pays	Ligne n° 1	Ligne n° 2
Argentine	0 800 444 4744	
Belgique	0 800 100 10	855 409 0182
Brésil	0 800 892 0708	
Chine	400 601 365 2	
France	0 800 90 85 62	
Italie	800 78 32 10	
Pologne	00 800 151 0163	
Roumanie	800 400 836	
Espagne	900 814 793	
Taiwan	00 801 102 880	855 409 0182
Cambodge	1 800 209 354	
Hong Kong	800 96 1764	
Inde	000 117	855 409 0182
Turquie	0 811 288 0001	855 409 0182
Vietnam	1 228 0288 ou 1 201 0288	855 409 0182

1
2
3
4
5
6
7
8
9

Le dialogue avec les parties prenantes, les publications citant le groupe Carrefour et les alertes traitées dans le cadre du Comité de Transition Alimentaire. Le Groupe a créé une *task force* ayant pour mission d'identifier et de traiter les différentes alertes liées aux activités du groupe Carrefour. Elles peuvent concerner tous les enjeux sociétaux de Carrefour (sujets liés à la gouvernance, la conformité, les problématiques sociales, éthiques ou encore environnementales). La *task force* est chargée d'investiguer sur les alertes émises et de s'assurer de la mise en œuvre de plans d'actions correctives adaptés dans le cas où les faits sont avérés.

Les alertes sont identifiées par la *task force* au travers du dialogue parties prenantes, les publications citant le groupe Carrefour (*ranking* thématiques, rapports, articles de presse) et les alertes sectorielles. Les membres de la *task force* réalisent une veille permanente et un suivi de l'évolution de ces alertes. Suite à l'identification d'une alerte, les fonctions pertinentes sont désignées pour investiguer, définir la réaction adéquate et les éventuels plans d'action ou processus à mettre en place pour mitiger le risque. Un suivi est réalisé régulièrement au sein des différentes instances de gouvernance du devoir de vigilance (voir section 2.2.1 Gouvernance du Plan de vigilance).

2.2.5.2 Typologie des alertes

Alertes remontées par la ligne d'alerte éthique. En 2022, 5 909 alertes ont été reçues et la majorité de ces alertes ont été signalées au travers des lignes d'alerte éthique locales (82,3%), les autres pouvant être remontées par voie hiérarchique, par *mail* ou voie postale.

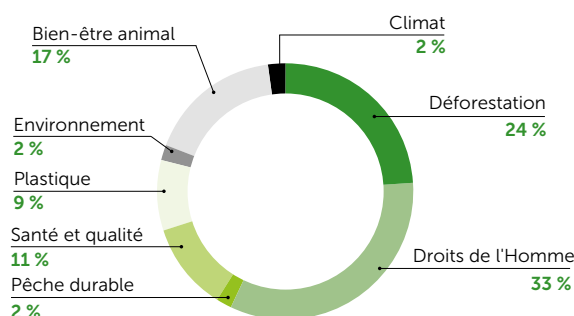
Catégorie d'alertes reçues en 2022	Pourcentage des alertes reçues
Ressources humaines (autre que discrimination et harcèlement)	62,9% ⁽¹⁾
Autres	13,6% ⁽²⁾
Vol, fraude et détournement de fonds	13,1%
Discrimination ou harcèlement	7,9%
Corruption et conflit d'intérêt	1,2%
Santé et sécurité des personnes	1,1%
Antitrust et pratiques commerciales déloyales	0,1%
Problématiques environnementales	0,1%
TOTAL	100%

(1) Ces alertes ne correspondent pas à des manquements aux Principes Éthiques du Groupe.

(2) Alertes qui n'entrent pas dans les catégories mentionnées dans le tableau, et qui ne concernent ni les droits de l'homme, ni les questions de responsabilité, qui sont à 0%. Ne concernent pas le périmètre intégré ni le renvoi vers les services clients.

Alertes remontées par le dialogue avec les parties prenantes, les publications citant le groupe Carrefour et alertes traitées dans le cadre du Comité de Transition Alimentaire. Les instances compétentes sont mobilisées pour répondre aux alertes identifiées selon les cas, telles que les instances de dialogue social, le Comité des règles pour la transition alimentaire ou autres instances au niveau du Groupe et dans les pays. Dans le cadre du Comité des règles pour la transition alimentaire, près d'une cinquantaines d'alertes ont été traitées en 2022 sur les thématiques variées en lien avec les produits vendus et les chaînes d'approvisionnement.

FIGURE 5 : RÉPARTITION THÉMATIQUE DES ALERTES TRAITÉES DANS LE CADRE DU COMITÉ DES RÈGLES POUR LA TRANSITION ALIMENTAIRE



En 2022 (et comme en 2021), les thématiques des alertes qui ont le plus été traitées par le Comité des règles pour la transition alimentaire sont les alertes liées à la déforestation et aux Droits de l'Homme. Nos plans d'actions relatifs à ces thématiques sont détaillés en section 2.2.7.3 Plans d'actions spécifiques en lien

avec les alertes récurrentes en 2022.

Pour les autres thématiques mentionnées dans le graphique ci-dessus pour 2022, un compte rendu des alertes traitées est présenté en section 2.2.7.2 Bilan des alertes reçues en 2022.

2.2.6 LE DISPOSITIF DE SUIVI DES MESURES MISES EN ŒUVRE

La loi sur le devoir de vigilance prévoit notamment que les entreprises mettent en place un dispositif de suivi des mesures mises en œuvres et d'évaluation de leur efficacité. Carrefour dispose donc d'indicateurs liés aux mesures de prévention et d'atténuation des risques d'atteinte à la santé et à la sécurité des personnes, aux Droits de l'Homme et à l'environnement. Ces indicateurs sont présentés en section 2.2.4 (Présentation des mesures de prévention et d'atténuation des risques identifiés) et permettent de mesurer la pertinence et l'efficacité de ces mesures.

2.2.7 COMPTE RENDU DU PLAN DE VIGILANCE 2022

2.2.7.1 Principales actions mises en place en 2022

Type de risques concernés	Actions mises en place en 2022
Risques d'atteintes à la santé et la sécurité des personnes	
Défaut de qualité, conformité et sécurité des produits	<ul style="list-style-type: none"> ■ Déploiement du projet DEAVA pour détecter les produits à dates courtes et optimiser leur fin de vie
Risques d'atteinte aux droits humains	
Non-respect des principes de diversité, discriminations et harcèlement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Publication d'une Politique Diversité Groupe ■ Création d'une Direction de l'engagement pour le Groupe
Non-respect de la liberté d'association et du dialogue social	<ul style="list-style-type: none"> ■ Renouvellement de l'accord entre Carrefour et <i>UNI Global Union</i>
Non-respect des droits de des Droits de l'Homme et d'une rémunération juste sur la chaîne de valeur	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lancement d'une cartographie droits humains ■ Lancement de l'évaluation des salaires décents au sein du Groupe ■ Mise en place du système d'alerte <i>Worker Voice</i> dans les filatures d'Inde (région Tamil Nadu)
Risques d'atteinte à l'environnement	
Approvisionnement en matières premières sensibles	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nouvelle politique de lutte contre la déforestation au Brésil ■ En 2022, Carrefour Brésil, l'IDH (Initiative pour le Commerce Durable) et la CNA (Confédération de l'Agriculture et de l'Élevage du Brésil), ont développé un projet, déployé dans un magasin à ce stade, assurant la traçabilité complète de la production d'un élevage brésilien, de la naissance du veau jusqu'au consommateur final, avec l'inclusion, la transparence et la protection des données. Un protocole a été élaboré sur la base de ce pilote pour permettre à d'autres acteurs de mettre en œuvre les mêmes pratiques
Contribution et vulnérabilité au changement climatique	<ul style="list-style-type: none"> ■ Engagement des plus grands fournisseurs du Groupe dans une trajectoire 1,5 °C d'ici 2026 sous peine de déréférencement ■ Extension du projet 20 Mégatonnes à l'Europe
Pollutions et impacts de nos opérations sur la biodiversité	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lancement du programme <i>Sciences Based Target for Nature</i> ■ Réalisation d'une cartographie des risques spécifiques au traitement du plastique dans le Groupe (voir section 2.2.7.3.2 Pollution plastique dans les chaînes d'approvisionnement du Groupe)

2.2.7.2 Bilan des alertes reçues en 2022

Risques concernés	Manifestation du risque ou alertes identifiées en 2022	Mesures additionnelles 2022 et renforcement des plans d'action existants
Droits de l'homme	Exigences sociales sur la production de tomates en Italie (janvier 2022)	<p>Alerte remontée par le Groupe Coop Nordics, qui réunit 4 coopératives de distribution d'Europe du Nord concernant les conditions sociales de production de tomates en Italie. Un rapport du <i>CBL Dutch Food Retail Association</i> a révélé de graves violations des Droits de l'Homme dans la chaîne d'approvisionnement italienne (troisième producteur mondial de tomates destinées à la transformation).</p> <p>Tous les contrats conclus entre Carrefour et ses fournisseurs incluent une Charte éthique qui concerne notamment les conditions de travail du personnel. Le Groupe s'est engagé à aider ses fournisseurs à mettre en œuvre la charte et les plans d'action correctifs associés. Si toutefois, il est démontré qu'un des fournisseurs du Groupe serait en infraction à la loi et aux principes de la charte, la relation commerciale établie peut être rompue.</p>
Droits de l'homme	Dénonciation des conditions sociales des travailleurs au Tamil Nadu (mars 2022)	<p>Alerte remontée par le <i>Business & Human Rights Centre</i> (BHRRC) concernant la publication d'un rapport de recherche, basé sur les témoignages de travailleuses de l'industrie du vêtement employées dans 31 usines en Inde. Ces usines fourniraient des marques internationales dont Carrefour.</p> <p>Le groupe Carrefour a renforcé ses mesures en 2021 et 2022 dans les régions d'approvisionnement sensibles notamment à travers la réalisation de cartographies plus poussées. Ces mesures concernent l'ensemble de la chaîne de valeur et sont renforcées localement dans les zones les plus à risques comme c'est le cas dans la région du Tamil Nadu.</p> <p>Le Groupe a déployé des objectifs ambitieux dans ces régions comme le fait de veiller à ce que 100 % des fournisseurs de rang 1 reçoivent fréquemment la visite des équipes locales de Carrefour et soient soumis à un audit non annoncé des normes sociales par des organismes interdépendants. Aussi, 100 % des usines d'approvisionnement situées en pays à risque élevé ou à risque doivent faire l'objet d'un audit social conforme au standards BSCI ou ICS.</p> <p>En 2022, un nouveau canal d'alerte a été développé pour aider les travailleurs à faire remonter leurs alertes anonymement par le biais du système <i>Worker Voice</i> dans le Tamil Nadu. Cette pratique va au-delà de l'audit social et permet d'identifier des alertes directement auprès des travailleurs dans les filatures. Des enquêtes anonymes ont aussi été mises en place, permettant de mieux comprendre les préoccupations liées au travail forcé, aux heures de travail, à la rémunération.</p> <p>Pour plus d'informations sur les plans d'actions de Carrefour liés à nos chaînes d'approvisionnement textiles, voir section 2.2.7.3.3 Prévention du travail forcé dans les filières textiles.</p>
Santé et sécurité des personnes	Retrait des produits de marque Buitoni, Ferrero et Kinder des rayons Carrefour (avril 2022)	<p>Début 2022, la présence de la bactérie E-Coli a été détectée dans la pâte à pizza surgelée de la gamme Fraich'Up de Buitoni. Suite à l'identification de cette bactérie, Buitoni a procédé au retrait-rappel de l'ensemble des pizzas de la gamme Fraich'Up. Quelques mois plus tard, des produits de marque Kinder (issus de la production Ferrero) ont été retirés après la détection de cas de salmonellose en Europe.</p> <p>Dans tous les cas de retrait-rappel, Carrefour a pour préoccupation majeure de retirer les produits concernés du marché afin qu'ils ne soient plus accessibles aux consommateurs en magasins comme sur le site de vente en ligne.</p> <p>En magasins, des affichages sont mis en place et l'information de l'ensemble des rappels effectués est présentée sur le site <i>Carrefour.fr</i>. Dans les cas de crises majeures pouvant mettre en danger la santé ou la sécurité des consommateurs des sms et/ou <i>emails</i> sont envoyés aux détenteurs de la carte de fidélité Carrefour. Cela a notamment été fait sur les crises Buitoni et Ferrero/Kinder en avril 2022.</p> <p>Pour vérifier la bonne application des procédures de retrait/rappel dont la mise en place des affichages à l'accueil et dans les rayons concernés, des organismes indépendants audient au moins deux fois par an les magasins du Groupe. En cas d'écart, les magasins doivent mettre en place un plan d'actions qui est suivi par la Direction qualité et la ligne hiérarchique. Les collaborateurs sont aussi régulièrement formés au processus de retrait/rappels. La Direction qualité anime régulièrement des formations de sensibilisation aux magasins. Les clients du e-commerce sont quant à eux, systématiquement prévenus par <i>e-mail</i> en cas de retrait/rappel d'un produit.</p> <p>Enfin, en cas de crise majeure, il est prévu qu'une bannière d'alerte soit activée sur le site Internet <i>Carrefour.fr</i>.</p> <p>Outre ces mesures, Carrefour assure la qualité et la sécurité de ses produits à marques propres tout au long de la chaîne de production et de distribution grâce à un plan d'action complet : contrôle des cahiers des charges des produits de marques Carrefour, audit de 100 % des sites de fabrication des produits à marque Carrefour, certification IFS, BRC ou audité réalisé par Carrefour), processus qualité en magasin et systèmes d'alerte et de retrait.</p>

Risques concernés	Manifestation du risque ou alertes identifiées en 2022	Mesures additionnelles 2022 et renforcement des plans d'action existants
Environnement	Publication de deux rapports de l'ONG <i>Mighty Earth</i> sur le lien entre Carrefour et la déforestation au Brésil (septembre et novembre 2022)	<p>Publication du rapport « Carrefour nous enfume » par l'ONG <i>Mighty Earth</i> concernant les liens entre Carrefour et le fournisseur JBS, fréquemment ciblé pour des cas de déforestation illégale dans sa chaîne d'approvisionnement.</p> <p>Suite à la publication du premier rapport, le Groupe a actionné une procédure d'alerte interne. Après la publication du second rapport, une investigation a été initiée pour évaluer la conformité des approvisionnements concernés. Par ailleurs, une étude des flux marchandises est en cours pour évaluer le fonctionnement des procédures de blocage du Groupe.</p> <p>Carrefour Brésil a adopté un nouveau plan Forêt qui prévoit notamment la mise en place d'un dispositif de zones à risque de déforestation définies avec les parties prenantes et experts de la déforestation au Brésil.</p> <p>Pour plus d'informations concernant les plans d'actions Carrefour sur la déforestation au Brésil d'origine bovine, voir section 2.27.3.1 Déforestation au Brésil liée au bœuf et au soja.</p>
Environnement	Mise en demeure du Groupe sur la pollution plastique (septembre 2022)	<p>Mise en demeure du Groupe par les ONG <i>ClientEarth</i>, <i>Surfrider Foundation Europe</i>, <i>Zero Waste France</i> et <i>France Nature Environnement</i> qui demandent des plans d'actions plus ambitieux permettant d'identifier les risques et de prévenir les atteintes liés au plastique.</p> <p>Carrefour est mobilisé depuis plusieurs années sur la réduction des emballages plastiques et a supprimé plus de 16 000 tonnes de plastique depuis 2017 avec l'objectif d'en supprimer 20 000 tonnes au total d'ici 2025. En signant le Pacte national sur les emballages plastiques, Carrefour s'est engagé à mettre en place des actions pour moins de plastique et plus d'économie circulaire. En 2022, dans le cadre du nouveau plan stratégique du Groupe, Carrefour a annoncé l'objectif d'avoir 100 % des emballages de produits à marque propre réutilisables, recyclables ou compostables d'ici 2025.</p> <p>Pour réaliser ces objectifs, le Groupe dispose de plusieurs leviers d'actions comme le réemploi, la réduction des emballages plastiques, la facilitation de la collecte et du recyclage et l'incorporation de plus de matière recyclée.</p> <p>Pour plus d'informations sur les plans d'actions plastique du Groupe : voir section 2.2.7.3.2 Pollution plastique dans les chaînes d'approvisionnement du Groupe.</p>
Santé et sécurité des personnes	Étiquetage des produits liés à la crise en Ukraine (mars 2022)	<p>La crise en Ukraine a mis en évidence la difficulté d'approvisionnement de certains produits utilisés dans la fabrication de denrées alimentaires. Dans ce contexte, la Direction Générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) a instauré un dispositif pour plus de transparence sur l'étiquetage des produits, et ce pour garantir la meilleure information possible aux consommateurs. Face à la pénurie de certaines denrées (huile, lécithine, etc.), des changements de recette s'imposent mais dans un laps de temps incompatible avec l'impression de nouveaux emballages.</p> <p>Pour ces cas, la DGCCRF a prévu un certain nombre de dérogations temporaires, pour une durée maximale de 6 mois. À fin 2022, plus de 250 dérogations avaient été accordées pour des produits de marque Carrefour (soit 5 % des dérogations totales accordées). L'accord de ces dérogations conjoncturelles a été élargi à la crise de la grippe aviaire en France où une certaine flexibilité est admise dans la réalisation des exigences en matière d'étiquetage.</p>

2.2.7.3 Plans d'actions spécifiques en lien avec les alertes récurrentes en 2022

2.2.7.3.1 Déforestation au Brésil liée au bœuf et au soja

1 Contexte

Carrefour travaille en priorité sur les matières premières présentant le plus haut niveau de risque au regard de l'analyse réalisée par le Groupe, le dialogue entretenu avec les parties prenantes pertinentes et la matérialité des volumes présents dans ses approvisionnements. Le bœuf et le soja brésiliens sont ainsi identifiés comme matières premières prioritaires dans le cadre de la politique de lutte contre la déforestation et conversion d'écosystèmes du Groupe :

- la viande de bœuf brésilienne est vendue principalement dans nos magasins au Brésil ; plus de la moitié est vendue sous forme non transformée, sous forme de viande fraîche ou surgelée (steaks, viande hachée, etc.). Carrefour Brésil vend chaque année environ 53 000 tonnes de viande de bœuf brute ;
- le soja, sous toutes ses formes (graines de soja germées, fèves, huile de soja, etc.) est un ingrédient courant dans de nombreux aliments aujourd'hui. Cependant, près des trois quarts du soja produit dans le monde servent de source de protéines dans l'alimentation animale. Le soja est donc utilisé indirectement pour l'élaboration des produits laitiers, ainsi que pour les volailles, les œufs, la viande de porc et de bœuf et les poissons d'élevage.

2 Les objectifs du Groupe

2.1. ENGAGEMENTS ET OBJECTIFS DU GROUPE CARREFOUR RELATIFS AU BŒUF BRÉSILIEN

Les objectifs du Groupe sont les suivants :

- 100 % des fournisseurs directs brésiliens de viande bovine géo-monitorés d'ici 2025. Le périmètre comprend les fournisseurs de viande fraîche, surgelée, transformée, distributeurs et entrepôts de Carrefour Brésil et Atacadão. Ce dispositif vise à s'assurer que toutes les fermes qui approvisionnent directement les abattoirs fournisseurs de Carrefour soient géomonitorées ;
- 100 % de ses *traders* clés évalués et en progrès pour être conformes à la politique forêt ou engagés dans des politiques ambitieuses de lutte contre la déforestation d'ici 2025 ;
- Au Brésil, la viande bovine de marque Carrefour sera zéro déforestation d'ici 2026, en sortant des zones à risque et en déréférencant toute ferme située dans ces zones. Cet engagement s'appliquera de la même manière aux autres marques vendues dans les magasins Carrefour d'ici 2030.

À travers ses différents objectifs, Carrefour vise à réduire le risque de déforestation lié aux fermes dites directes (qui approvisionnent directement les abattoirs fournisseurs du Groupe), et à plus long terme le risque de déforestation lié aux fermes indirectes, notamment par la réduction des volumes les plus à risques.

2.2. ENGAGEMENTS ET OBJECTIFS DU GROUPE CARREFOUR RELATIFS AU SOJA

Pour répondre aux enjeux de déforestation et conversion liés à la production de soja, le Groupe a d'abord travaillé sur ses Filières Qualité Carrefour dans chacun de ses pays d'opération en se fixant l'objectif de développer *a minima* une filière animale « Zéro Déforestation » par pays d'ici fin 2020. Cet objectif a été atteint dans chaque pays, le Groupe a totalisé fin 2020 vingt filières nourries au soja non issu de la déforestation ce qui a permis

d'initier des filières locales dans les pays et/ou le développement d'alternatives au soja dans l'alimentation animale. En 2021, le Groupe renforce son ambition en fixant les objectifs suivants :

- 100 % des *traders* clés (acteurs amont négociant les matières premières agricoles) évalués et en progrès pour être conformes à la politique du Groupe ;
- 100 % produits clés utilisent du soja non issu de la déforestation pour l'alimentation animale, d'ici 2025. Les produits concernés par l'engagement sont les produits Filières Qualité Carrefour et les produits aux marques de Carrefour pour les produits bruts frais et surgelés suivants : poulet, dinde, porc, bœuf, veau, agneau, saumon, œufs, lait et viandes hachées. Pour répondre à l'engagement, le soja contenu indirectement dans les produits pour l'alimentation animale doit respecter l'un des critères suivants :
 - substitution du soja par des protéines alternatives,
 - un soja issu d'une production locale non déforesté,
 - un soja certifié non déforesté avec traçabilité complète,
 - issu d'une région sans risquer de déforestation ou conversion,
 - issu d'un projet terrain par approche paysagère ;
- Carrefour développe également des gammes végétariennes et végétaliennes pour proposer une alternative aux protéines animales dans tous les pays. Le Groupe a pour ambition d'augmenter à 500 millions d'euros les ventes de produits d'alternatives végétales en Europe d'ici 2026 (+ 65 % vs. 2022).

Dans le cadre du *Consumer Goods Forum*, Carrefour s'engage à travailler collectivement pour lutter contre la déforestation liée au soja. La coalition *Forest Positive* du *Consumer Goods Forum* (CGF) s'engage à mettre en œuvre les critères suivants pour tous les distributeurs membres et à suivre les progrès des acteurs amont (fournisseurs et négociants) sur les mêmes critères :

- un engagement public en faveur de l'absence de déforestation et de conversion dans l'ensemble de l'activité des produits de base, y compris un plan d'action public assorti d'un calendrier et de jalons clairs pour le respect des engagements ;
- un processus en place pour un engagement régulier des fournisseurs directs et des négociants ;
- un mécanisme permettant d'identifier et de répondre aux doléances ;
- soutien aux initiatives paysagères délivrant un développement positif des forêts ;
- des rapports réguliers par rapport aux principaux indicateurs de performance clés.

3/ Les plans d'actions

3.1. LE PLAN D'ACTION DE CARREFOUR POUR LE BŒUF BRÉSILIEN

Comité forêt et investissement dans la lutte contre la déforestation

Afin d'accompagner la mise en place de sa politique de lutte contre la déforestation, Carrefour Brésil a constitué en 2022 un Comité forêt et l'investissement de 10 millions d'euros dans la lutte contre la déforestation. Le Comité forêt réunit différents experts reconnus dans le domaine de la lutte contre la déforestation au Brésil. Leur rôle est d'accompagner Carrefour dans la définition de sa stratégie de lutte contre la déforestation, en identifiant les priorités d'action et en évaluant les progrès du Groupe dans l'atteinte de ses objectifs. Le Comité contribue également à la définition des priorités de financement pour l'investissement dans la lutte contre la déforestation.

Géo-monitoring des fournisseurs de Carrefour Brésil et Atacadão

Pour évaluer la conformité des fermes approvisionnant directement les abattoirs fournisseurs du Groupe au Brésil, Carrefour déploie son outil de géo-monitoring. L'objectif est d'assurer le respect de cinq critères d'approvisionnement prioritaires. Les approvisionnements ne doivent pas être issus de zone de production :

1. concernées par la déforestation ;
2. sous embargo environnemental ;
3. dans des unités de conservation ;
4. sur des terres appartenant à des populations indigènes ;
5. ou ayant recours au travail illégal.

Concrètement, à travers un outil dédié, les données d'achat du Groupe sont croisées avec les cartes officielles de déforestation (en Amazonie et au Cerrado), de zones protégées et territoriales des populations indigènes. Ainsi, Carrefour engage ses fournisseurs dans sa politique de lutte contre la déforestation cherche à assurer la conformité des produits vendus en magasin. Carrefour agit avec ses fournisseurs sur l'identification des non-conformités auprès des éleveurs et peut prendre des décisions commerciales adaptées, le cas échéant.

En complément du géo-monitoring, Carrefour conduit une investigation en cas d'alerte reçue par ses parties prenantes. En cas de non respect de sa politique par un fournisseur, Carrefour a défini une série de mesures, allant jusqu'à la suspension des approvisionnements qui n'offrent pas les garanties et la transparence exigées par Carrefour.

Dans une logique d'amélioration continue, une étude des flux marchandises est en cours pour évaluer le fonctionnement des procédures de blocage du Groupe.

Engagement des grands producteurs de viande et réduction des risques liés aux fermes indirectes

Carrefour Brésil a renforcé sa politique en partageant avec l'ensemble de ses fournisseurs de bœuf au Brésil un *termo e compromisso* proposant un engagement commun. Ce document décrit les règles à respecter par les fournisseurs dans leur chaîne d'approvisionnement directe et indirecte, la vérification mise en place et les conséquences du non-respect de ces règles. Chaque fournisseur est sollicité individuellement pour signer cet accord.

À cette approche individuelle, s'est ajoutée une démarche collective auprès des producteurs de bœuf : Carrefour a soutenu la création d'un groupe de travail sur le bœuf dans le cadre du *Consumer Goods Forum*. Un des objectifs de cette coalition est d'engager des actions concrètes et collectives sur le *monitoring* des fournisseurs indirects. Dans ce cadre, Carrefour souhaite pouvoir évaluer les abattoirs sur leur capacité à déployer des solutions sur leurs fournisseurs indirects.

Carrefour Brésil travaille également avec *National Wildlife Federation* pour engager un travail de traçabilité avec deux de ses fournisseurs présents dans les États prioritaires du Mato Grosso et du Pará. Il s'agit de l'unique pilote existant à ce jour sur la traçabilité des fournisseurs indirects.

Enfin, la Fondation Carrefour s'est engagée en 2022 dans un projet terrain avec la Fondation IDH (Initiative pour le Commerce Durable) et la CNA (Confédération de l'Agriculture et de l'Élevage du Brésil) afin d'accompagner 450 fermiers fournisseurs de veaux dans l'État du Mato Grosso en Amazonie. Ce projet vise à assurer un changement de pratiques dans les premières étapes de la production bovine (fermes dites indirectes) en améliorant la productivité d'un groupe de fermiers pour lutter contre la

déforestation. Depuis 2019, la Fondation Carrefour a accordé un soutien financier de plus de 1,3 million d'euros au projet. Après deux ans d'implication dans ce projet terrain impliquant les différents maillons de la chaîne (producteurs, abattoir, gouvernement, associations, etc.), le premier abattage de bœuf issu du programme initié en 2019 a eu lieu en juillet 2021. Une traçabilité totale d'une partie des veaux produits par ces fermes jusqu'à un magasin Carrefour a été mise en place. Ce pilote constitue une innovation majeure dans le secteur au Brésil : il s'agit en effet de la première viande 100 % tracée de la naissance à l'abattage. Le produit est commercialisé sous la marque Filière Qualité Carrefour à un prix accessible et avec traçabilité totale via *QR Code* dans la région de São Paulo. Cette première étape au Brésil a pour vocation de démontrer la faisabilité de ce type de filière. Ce projet pilote a fait l'objet d'un protocole permettant à d'autres acteurs de mettre en œuvre les mêmes pratiques.

Initiatives collectives locales de mobilisation du marché

Le Groupe est acteur dans de nombreuses plate-formes collectives au niveau national en France, au Brésil et au niveau international afin d'œuvrer collectivement dans la lutte contre la déforestation locale ou importée. Au Brésil, Carrefour participe aux initiatives suivantes :

- application du *CFA Operational Guidance (Collaboration for Forests and Agriculture)* : initiative issue d'une collaboration entre le *World Wildlife Fund (WWF®)*, *The Nature Conservancy (TNC)* et la *National Wildlife Federation (NWF)* et financée par le *Gordon & Betty Moore*. Ce programme permet d'aider les entreprises à mettre en œuvre les engagements de déforestation et de libre conversion (DCF) pour le bœuf et le soja dans les biomes de l'Amazonie, du Cerrado et du Chaco ;
- membre de la plate-forme durable GTPS (Groupe de travail sur le bétail durable) de production bovine depuis sa création en 2007 ;
- moratoire amazonien sur le soja depuis sa mise en place en 2006. Le Moratoire s'est traduit par des résultats positifs pour la protection de l'Amazonie et Carrefour encourage son extension à d'autres biomes ;
- Carrefour collabore avec les États fédéraux via des projets terrains comme dans le programme de production durable de veaux dans le Mato Grosso ou encore dans l'État du Para pour la mise en place d'un programme de traçabilité à l'échelle du territoire.

3.2. LE PLAN D'ACTION DE CARREFOUR POUR LE SOJA

Afin de réduire l'impact du soja sur les forêts et les écosystèmes Carrefour agit à plusieurs niveaux : sur ses propres approvisionnements, en collaboration avec les acteurs de la chaîne d'approvisionnement ainsi que les parties prenantes clés pour développer des standards de marché. Dans ses propres approvisionnements, le Groupe met en œuvre les solutions suivantes :

- recours à du soja non OGM dont l'origine géographique est tracée et non concernée par la déforestation ;
- développement des filières de soja locales et non OGM ;
- recours à de la certification avec traçabilité complète type Proterra ;
- développement de gammes végétarienne/végétalienne au travers de produits Carrefour Veggie proposant une alternative aux protéines animales.

Collaboration avec les parties prenantes pour la mise en place de règles communes

Au niveau international, Carrefour a pris l'engagement d'aller vers zéro déforestation d'ici 2020 dans le cadre du *Consumer Goods Forum (CGF)*. Afin de renforcer cette ambition et d'engager des

changements systémiques avec l'ensemble des acteurs du marché, le Groupe prend en 2020 la co-direction de la Coalition Forêt du *Consumer Goods Forum*. Celle-ci a pour objectif d'accélérer les efforts pour éliminer la déforestation des chaînes d'approvisionnement individuelles des entreprises en les complétant par la mise en œuvre de solutions collectives. Cette coalition a pour ambition de définir collectivement des exigences plus élevées, de mener des changements transformationnels dans les territoires clés et de rendre compte des progrès de manière transparente. Au sein de la *Forest Positive Coalition* du CGF, Carrefour et les autres entreprises partenaires fixent conjointement les exigences qui s'appliquent à leurs opérations pour réduire les risques de déforestation au soja. Ces exigences comprennent notamment les critères que le soja doit respecter à l'étape de la production, mais aussi les exigences que les partenaires se fixent pour informer leurs fournisseurs et évaluer leurs progrès. Enfin, la coalition a défini ses attentes vis-à-vis des *traders* de soja et a adopté une méthode pour évaluer leurs performances au regard de ces attentes. Un processus de dialogue a également été construit pour engager les *traders* dans un changement de pratiques.

Dans les marchés de consommation, Carrefour souhaite établir des pratiques communes avec l'ensemble de son écosystème. Le Groupe fait ainsi partie de la plate-forme nationale de lutte contre la déforestation importée en France (SNDI) et a participé au Comité scientifique et technique forêt (CST) dédié au soja.

Fin 2020, Carrefour s'est réuni avec d'autres distributeurs français autour d'un engagement commun pour mettre fin à la déforestation et à la conversion des écosystèmes pour la production de soja. Cet alignement s'est traduit par la signature d'un Manifeste « pour une mobilisation des acteurs français pour lutter contre la déforestation importée liée au soja ». Dans ce contexte, Carrefour s'est engagé à :

- mettre en place un cahier des charges pour l'ensemble de ses produits à marque propre incluant des critères de non-déforestation et de non-conversion pour l'ensemble de ses produits (volaille, œufs, porc, bœuf, veau, poisson, agneau, produits laitiers et viande hachée -fraîche et congelée) ;
- mobiliser ses fournisseurs de marques propres pour inclure une clause de non-conversion/déforestation prenant en compte la date butoir du 1^{er} janvier 2020 et soutenir la mise en œuvre de ces engagements par les marques nationales.

Un an après le lancement de ce manifeste, Carrefour a mobilisé 100 % de ses fournisseurs *via* des webinaires, entretiens bilatéraux et lettres officielles adressées par le Directeur Marchandise Groupe. Grâce à cette mobilisation, 22 % des volumes de nos produits à marque distributeurs concernés par notre plan d'action en France disposent d'une garantie de non déforestation (soja local, de soja certifié ou portant une traçabilité complète garantissant une origine sans déforestation, pour les produits Filières Qualité Carrefour et produits clés à marque Carrefour : bruts surgelés et frais hors charcuterie au sein des catégories suivants : poulet, dinde, porc, bœuf, veau, agneau, saumon, œuf, lait, viandes hachées). Par ailleurs, Carrefour a participé à la construction, et au lancement de l'outil national de gestion des risques liés au soja arrivant en France en collaboration avec la SNDI et les parties prenantes clés. Cet outil permet de déterminer le niveau de risque pour les approvisionnements en France par origine de soja et importateur.

Dans les pays de production au Brésil, le Groupe contribue à des initiatives collectives, pour établir des synergies avec l'ensemble des parties prenantes (fournisseurs, distributeurs concurrents, *traders* de matières premières, gouvernements régionaux et nationaux, scientifiques, ONG et fournisseurs de données et de services), en particulier, le Groupe de travail sur le soja issu du Cerrado (GTC) et le Moratoire sur le soja en Amazonie.

Influence des *traders* pour transformer le marché : afin de faire évoluer les pratiques en amont de sa chaîne d'approvisionnement, Carrefour entretient un dialogue avec les principaux importateurs de soja à différents niveaux, par son implication dans des initiatives collectives et au travers d'échanges bilatéraux au niveau local. Dans le cadre de la coalition forêt du *Consumer Goods Forum*, Carrefour soutient la mise en place d'exigences plus élevées auprès des *traders*. Un système d'évaluation partagé de la performance des *traders* a ainsi été construit pour engager un dialogue avec eux et permettre à chaque entreprise d'orienter ses approvisionnements vers les négociants les plus vertueux. Par ailleurs, suite à la recrudescence des feux de forêt accentuée pendant les périodes estivales, le CEO de Carrefour Brésil a sollicité par courrier les CEO de Cargill, Bunge ainsi que les principaux industriels de viande bovine afin de réaffirmer les engagements du Groupe dans la lutte contre la déforestation. Des entretiens bilatéraux sont organisés régulièrement, le suivi des plans d'action de chaque entreprise est assuré par un comité spécifique répondant directement au Comité Exécutif de Carrefour Brésil.

2.2.7.3.2 Pollution plastique

1/ Contexte et alertes récurrentes

Les plastiques sont à la croisée d'enjeux environnementaux et sanitaires. La pollution plastique impacte les éco-systèmes aquatiques et terrestres. Par ailleurs, certains plastiques peuvent avoir un impact sur la santé humaine notamment du fait des additifs qu'ils renferment. L'impact de la pollution plastique et notamment des microplastiques sur la santé fait l'objet de recherche.

Les plastiques sont utilisés dans plusieurs aspects de l'activité du Groupe et de ses fournisseurs. À titre d'exemple, ils sont utilisés sous forme de produits, d'emballages (pots, barquettes, films), d'emballages de transport, de supports de vente, etc. Carrefour a priorisé les actions suivantes pour prévenir la pollution plastique : la réduction et la valorisation des déchets commerciaux issus de ses magasins et la réduction, la réutilisation et la recyclabilité des emballages des produits à marque propre et plus spécifiquement ceux en plastique.

Signataire du Pacte National sur les emballages plastiques en 2019 en France, le groupe Carrefour a rejoint depuis mars 2020 le Pacte européen sur les plastiques, qui rassemble des gouvernements et des entreprises pionnières en matière de réutilisation et de recyclage de produits et emballages en plastique à usage unique. Dans ce cadre, en juillet 2021, le Groupe a réaffirmé les objectifs fixés en 2017 et à horizon 2025 : économiser 20 000 tonnes d'emballages, intégrer 30 % de plastique recyclé dans ses emballages et atteindre 100 % d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables. La politique de Carrefour vise donc à réduire la quantité d'emballages mis sur le marché mais aussi à améliorer l'usage et la fin de vie de ceux qui restent nécessaires en garantissant par exemple leur réutilisation ou leur recyclabilité.

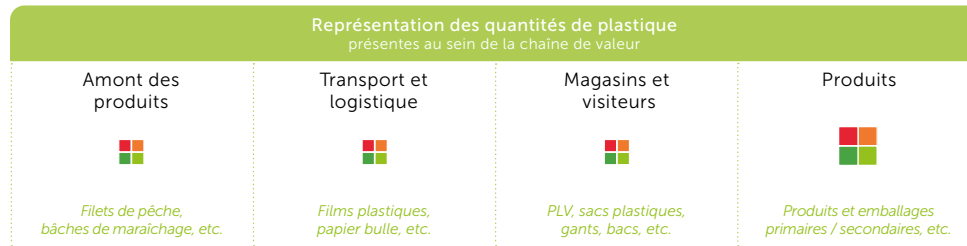
En 2022, 6 % des alertes traitées dans le cadre du Comité des règles d'achats RSE et transition alimentaire concernait les emballages plastiques. En septembre, 4 ONG ont mis en demeure le Groupe, dans le cadre du Plan de vigilance, sur le risque lié à l'utilisation du plastique. Ces ONG ont notamment considéré que par la taille du Groupe et son influence sur le marché, Carrefour avait la capacité d'influer positivement sur le secteur de la distribution alimentaire.

En 2022, Carrefour a réalisé une macro analyse des impacts relatifs aux plastiques, présentant un lien direct avec l'activité de Carrefour aux étapes clés de la chaîne d'approvisionnement, en prenant en compte les capacités de traitement des pays d'implantation du Groupe. Les résultats de l'analyse sont présentés dans la figure ci-dessous.

MACRO ANALYSE DES RISQUES ET IMPACTS LIÉS AUX PLASTIQUES

Cartographie des risques liés au plastique

Chaîne de valeur de Carrefour



RISQUES LIÉS AU PLASTIQUE IDENTIFIÉS

**Fabrication du plastique**

On peut estimer que 90 % du plastique fabriqué puis utilisé pour l'activité du Groupe sont liés aux produits vendus, et 80 % de ce plastique proviennent des emballages.

Impacts principaux liés à la fabrication du plastique : pollution des sols et des eaux lors de l'extraction du pétrole ; consommation d'énergie et émissions de GES lors de sa transformation en plastique ainsi qu'émissions polluantes dans l'air.

**Fin de vie du plastique**

Nous étudions ici les capacités de traitement et de recyclage des pays dans lesquels le Groupe opère au regard des quantités mobilisées dans chaque pays. Nous estimons globalement que le plastique fabriqué et utilisé dans l'ensemble de la chaîne de valeur est recyclé pour 20 %, incinéré pour 38 %, mis en décharge pour 56 % ou diffus pour 6 %. En effet, le taux de recyclage du plastique peut fortement varier localement, en particulier le plastique non issu de déchets ménagers : 1 % au Brésil, 26 % en France et 47 % en Espagne. Ces 3 pays sont prioritaires pour le Groupe avec plus des 3/4 des volumes de plastique produits.

Impacts principaux liés à la fin de vie des plastiques : pollution de l'air et émissions de GES lors de l'incinération du plastique en fin de vie, ou pollution des sols et des eaux en cas d'enfouissement ou de rejet dans la nature.

**Microplastiques relargués**

Des microplastiques peuvent être relargués à différentes étapes de la chaîne de valeur. Ils peuvent être relargués dans l'air, par l'usage de véhicules pour le transport de marchandises ou le déplacement des visiteurs. Ils peuvent également être relargués dans l'eau, par exemple par le lavage de vêtements.

Impacts principaux liés au relargage de microplastiques : pollution de l'air, des sols et des eaux.

**Migration de substances toxiques**

L'interaction prolongée du plastique avec des produits alimentaires liquides ou humides peut donner lieu à la migration de substances sensibles dans les aliments, notamment en lien avec la présence d'additifs. De rares produits non alimentaires peuvent présenter ce même risque de transfert.

Impacts principaux liés à la migration de substances toxiques : santé humaine par la migration de substances toxiques des plastiques d'emballage vers l'alimentation.

2/ Les engagements et objectifs du Groupe

En 2021, à l'occasion de la publication du premier rapport d'activité du Pacte national sur les emballages plastiques, le Groupe a réaffirmé sa volonté d'atteindre les objectifs fixés :

- 100 % d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables pour les produits de marque Carrefour d'ici 2025 ;
- 20 000 tonnes d'emballages économisés dont 15 000 tonnes d'emballages plastiques d'ici 2025 ;
- 30 % d'intégration de plastique recyclé dans les emballages d'ici 2025 ;
- 150 M€ de ventes en vrac et consigne en 2026 (multipliées par 5 vs. 2022) ;
- 1 000 solutions d'emballages réutilisables disponibles en magasins d'ici 2025 ;
- 500 magasins équipés d'un système de réemploi des emballages d'ici 2025 ;

- 50 nouvelles expériences « Vrac » d'ici 2025.

3/ Les plans d'actions

Pour atteindre les objectifs susmentionnés, Carrefour décline ses engagements dans chaque pays par un plan d'actions qui suit les axes suivants :

- réduire les emballages plastiques : le Groupe réduit les emballages plastiques dans l'ensemble des rayons. Carrefour a ainsi établi un diagnostic des irritants rencontrés par les clients lors de leur expérience en magasins en France et en Espagne. À partir de ce diagnostic, différentes priorités ont été établies pour supprimer l'usage des plastiques comme par exemple, les emballages de produits bios, les emballages plastiques des fruits et légumes, les emballages des produits boulangerie viennoiserie pâtisserie, et les emballages individuels ;
- favoriser le réemploi : le Groupe est pionnier dans le déploiement de solutions d'emballages réutilisables, avec plusieurs dizaines de magasins équipés dans l'ensemble des formats du Groupe ;

- faciliter la collecte et le recyclage : des actions d'éco-conception sont mises en œuvre dans tous les pays pour améliorer la recyclabilité des emballages ;
- incorporer davantage de matière recyclée : Carrefour a pour objectif d'atteindre 30 % de plastique recyclé dans les emballages d'ici 2025.
- améliorer la collecte d'informations en matière d'emballages en collaboration avec ses fournisseurs : Carrefour développe les outils permettant de rendre compte de la recyclabilité des emballages à marque propre a été étendu à 3 nouveaux pays en plus de la France (Belgique, Roumanie, Brésil). Par ailleurs, un diagnostic réalisé sur une partie des emballages des produits à marque Carrefour commercialisés en France (45% du CA MDD en 2021), estime à 40 % le poids des emballages plastiques sur l'ensemble du périmètre étudié (les autres matières étant le verre, la cellulose et le métal). Les résines utilisées comprennent principalement le PET, les PE/PEBD/PEHD et le PP, le PST les complexes et le PVC.

Pour mener à bien ces actions, Carrefour est aussi engagé dans un certain nombre de collaborations et partenariats. En décembre 2018, Carrefour a signé la *Global Declaration on Plastics* initié par la Fondation Ellen MacArthur aux côtés de concurrents internationaux, de grandes marques et d'ONG pour faire de son objectif un standard de marché. Cela permet notamment un partage d'expertises sur l'utilisation des plastiques. En 2019, Carrefour a été signataire du Pacte national sur les emballages plastiques pour 2025. Les actions concrètes menées dans le cadre de cette initiative permettront d'économiser plus de 140 tonnes de plastiques chaque année. Carrefour est aussi membre de l'accélérateur d'innovations en partenariat avec distributeurs et fournisseurs « RE(SET) » pour substituer les standards d'emballages problématiques : plastiques non-recyclables, emballages nomades, etc.

Carrefour accélère le déploiement des plans d'actions initiés relatifs à la pollution plastique. Le Groupe étend progressivement son reporting dans l'ensemble des pays intégrés, par exemple concernant le pourcentage d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables pour les produits de marques Carrefour. Le Groupe poursuit ses actions orientées vers la réduction massive des plastiques à usage unique, en travaillant avec ses fournisseurs pour réduire les emballages de transport notamment. Aussi, des discussions ont été entamées quant à l'importance d'une meilleure prise en compte du risque lié à la pollution plastique dans la chaîne d'approvisionnement du Groupe.

2.2.7.3.3 Prévention du travail forcé dans les filières textiles (Xinjiang, Tamil Nadu)

1/ Contexte et alertes récurrentes

Depuis 1995, Carrefour s'engage à promouvoir, respecter, faire respecter et protéger les Droits de l'Homme dans son domaine d'activité et sa sphère d'influence. La démarche de Carrefour s'appuie sur les instruments internationaux, universellement reconnus en matière de Droits de l'Homme, les principaux référentiels et normes internationaux reconnus en matière de Droits de l'Homme tels que la Déclaration universelle des Droits de l'Homme, le Pacte mondial des Nations Unies, les principes directeurs de l'OCDE ou encore les Convention de l'OIT.

En 2022, 33 % des alertes traitées dans le cadre du Comité des règles d'achats RSE et transition alimentaire concernaient la protection des Droits de l'Homme dans notre chaîne de valeur. Les principaux sujets visés ont été : les enjeux de la production de coton dans la région du Xinjiang et les atteintes aux Droits de

l'Homme dans les unités de production du Tamil Nadu.

2/ Les engagements et objectifs du Groupe

Carrefour s'engage à promouvoir, respecter et faire respecter, protéger les Droits de l'Homme dans son domaine d'activité et dans sa sphère d'influence. Le Groupe a notamment pris les engagements suivants :

- 100 % des usines d'approvisionnement situées en pays à risque élevé ou à risque couvertes par un audit social ;
- 100 % des matières premières naturelles du Groupe durables et traçables dans nos produits TEX à horizon 2030.

Aussi, des équipes dédiées au suivi (qualité, RSE) des unités de productions sont présentes dans les différents bureaux du *Sourcing* de Carrefour. Plus de 18 000 références sur le non alimentaire sont ainsi sourcées par les équipes *Sourcing* dans 32 pays d'approvisionnements auprès de 900 usines.

Conformément aux règles d'achat de Carrefour, 100 % des usines d'approvisionnement situées en pays à risque doivent faire l'objet d'un audit social. Cet audit est conforme au standard *Initiative for Compliance and Sustainability* (ICS) ou au standard *Business Social Compliance Programme* (BSCI). 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. 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 révisée en 2018. La liste des pays à risque d'un point de vue social est basée sur l'analyse des risques par pays réalisée par amfori-BSCI et sur le *Global Right Index* d'ITUC. Le classement des pays prend également en compte les recommandations de la FIDH et celles des équipes locales de Carrefour. La possibilité d'approvisionnement et les règles d'achat dépendent du niveau de risque affecté à chaque pays.

En 2021, les objectifs textiles de produits durables ont été déclinés dans les règles d'achat. Certaines zones où la vigilance doit être accrue (comme des zones où le travail forcé peut être pratiqué) sont aussi listées dans ces règles d'achat.

3/ Les plans d'action du Groupe

3.1. LES PLANS D' ACTIONS DU GROUPE RELATIFS AUX FILIÈRES TEXTILES

Depuis 2001, Carrefour met en place des actions pour sécuriser son parc de fournisseurs en auditant socialement les usines de production de produits finis. L'ensemble du parc est aujourd'hui 100 % audité, avec le support de sociétés de contrôle indépendantes. Les performances sociales des fournisseurs sont suivies et contrôlées de manière régulière au travers des audits sociaux. Des plans d'action correctifs sont mis en place de manière systématique et suivis dans le temps. Plus de 80 % des non-conformités observées chaque année concernent les trois sujets suivants dans les usines des pays à risque : « Rémunération, avantages et conditions », « Santé et sécurité » et « Durée de travail ».

Pour apporter une réponse à ces problématiques, les capacités des usines et les plans de production pour les commandes de Carrefour auprès de ses plus gros fournisseurs de textile (en volumes) sont analysées et ajustées très en amont, afin de limiter le problème lié à la « durée de travail ». Carrefour porte une attention particulière au respect d'un salaire minimum légal dans la chaîne de valeur. La Charte d'engagement de Carrefour inclut le respect d'un salaire minimum légal. Y est notamment mentionné que « les salaires et autres rémunérations pour les heures de travail régulières doivent permettre de couvrir les besoins essentiels des travailleurs et de leurs familles, et leur laisser une part de revenu discrétionnaire ».

Pour accompagner ses fournisseurs et promouvoir la RSE au sein des chaînes d'approvisionnement, Carrefour met en œuvre des formations, des projets régionaux et soutient le commerce équitable. Carrefour forme ses fournisseurs, en partenariat avec des consultants ou des ONG locales. Les équipes du *Sourcing* Carrefour déploient chaque année des programmes de formation spécifiques. Carrefour a, par ailleurs, élaboré le *Good Factory Standard*, un document pratique de formation décliné par secteurs et/ou par type de produit (bazar, textile, bois, cuir, etc.).

Carrefour travaille à améliorer la traçabilité de ses filières d'approvisionnement. Carrefour a par exemple développé une filière d'approvisionnement en coton bio indien 100 % tracée. La technologie *blockchain*, mise en place sur le textile en 2020, offre désormais la possibilité aux consommateurs de suivre, via un *QR Code* sur l'étiquette de son produit, le parcours du coton du champ au magasin.

Enfin, le Groupe rend public depuis 2021 la liste des fournisseurs textiles, disponible sur le site Internet de Carrefour (voir "Bibliothèque RSE" sur carrefour.com).

3.2. LES PLANS D' ACTIONS RELATIFS À LA PRÉVENTION DU TRAVAIL FORCÉ DANS LA CHAÎNE D' APPROVISIONNEMENT

Carrefour a travaillé sur un ensemble de mesures visant à pouvoir mieux identifier et prévenir toute violation des Droits de l'Homme dans sa chaîne d'approvisionnement et prévenir en particulier toute pratique s'apparentant à du travail forcé :

- rappel à tous ses fournisseurs de bien respecter leurs engagements contractuels auxquels ils ont souscrit, en particulier pour l'obligation du respect des Droits de l'Homme par leurs propres fournisseurs et sous-traitants ;
- cartographie des chaînes d'approvisionnement pour les matières premières à risques, en priorisant sur les fournisseurs clés ;
- envoi à nos fournisseurs d'un *listing* d'unités identifiées à risque et à interdire dans leur chaîne d'approvisionnement ;
- développement de systèmes d'alerte via une veille des atteintes aux exigences sociales et environnementales, dont l'implémentation effective début 2022 (voir exemple du Tamil Nadu ci-après).

3.3. LES PLANS D' ACTIONS RELATIFS AUX ALERTES DANS LA RÉGION DU XINGJIANG

Le groupe Carrefour n'a pas d'approvisionnement direct dans la région du Xingjiang. Carrefour surveille néanmoins ses approvisionnements pour s'assurer du respect des conditions sociales pour toutes les matières susceptibles d'être produites dans cette région.

Compte tenu du risque de travail forcé dans la chaîne d'approvisionnement du coton, Carrefour demande à chacun de ses fournisseurs d'être transparent sur leur chaîne d'approvisionnement et de pouvoir remonter jusqu'à l'origine du coton. Toute déclaration suspecte fait l'objet d'une enquête qui consiste à demander au fournisseur :

- les preuves de la transaction ;
- les contrats ;

- les certificats d'origine pour prouver que le coton ne provient pas d'une origine interdite.

Grâce à la cartographie de la chaîne d'approvisionnement du Groupe et aux alertes reçues de différents canaux, 8 unités supplémentaires ayant des liens suspects avec la province du Xingjiang ont été identifiées. Des alternatives ont été mises en place pour remplacer ces unités.

En novembre 2021, le rapport *Laundering Cotton* a été publié par la Sheffield Hallam University mentionnant 4 fournisseurs avec lesquels le Groupe avait des relations. En 2022, un tiers a été engagé pour effectuer un contrôle « sur place » dans les entrepôts et filatures des fournisseurs. Ces contrôles ont eu lieu jusqu'à fin décembre 2022 afin de confirmer les déclarations des fournisseurs et d'assurer un suivi. Aussi, Carrefour a lancé avec ses équipes locales des visites de filatures, en commençant par les fournisseurs clés intégrés (18 réalisées sans alerte, 9 restant à réaliser).

3.4. LES PLANS D' ACTIONS RELATIFS AUX ALERTES DANS LA RÉGION DU TAMIL NADU

L'ONG *Transparentem* a publié un rapport alertant 31 distributeurs dont Carrefour sur des violations des Droits de l'Homme assimilables à du travail forcé dans des filatures situées dans le Tamil Nadu en Inde. Le dialogue s'est instauré en premier lieu avec *Transparentem* et avec toutes les autres marques afin de travailler de manière collégiale à un plan d'action auprès du fournisseur concerné. Une deuxième alerte provenant des ONG *Somo/Arisa* a permis d'approfondir le travail en cours et la recherche de solutions locales (dialogue avec les marques, 42 réunions d'échanges en 2020-2021).

Suite à cette alerte et ce travail collectif engagé en 2021, Carrefour a mis en place un plan d'action plus systématique pour cette zone de *sourcing*, en particulier en :

- classant la région du Tamil Nadu en zone à « haut risque » en matière de règles de conformité sociale et de *management* des usines et des importateurs par les équipes de *Global Sourcing* en local ;
- cartographiant sur cette zone les filatures dans le système *Sustainability map* de l'Initiative Clause Sociale (ICS) et en les évaluant via un audit et un questionnaire spécifique, en priorisant les fournisseurs clés ;
- mettant en place une ligne éthique *worker voice* pour assurer un système d'alerte local. En 2022, le Groupe a travaillé sur le déploiement d'un canal d'alerte supplémentaire pour aider les travailleurs à témoigner anonymement. Cette nouvelle ligne d'alerte a d'abord été déployée dans les filatures de nos principaux fournisseurs, et pourra être étendue aux fournisseurs de rang 1 si nécessaire. Cette pratique, qui va au delà de l'audit social, permet d'identifier les risques en amont et de mettre en œuvre des mesures correctives systématiques.

Pour toute unité de production sur le périmètre du Tamil Nadu, le *management* social et environnemental doit donc être géré par les équipes de Carrefour du *Global Sourcing* implanté sur place. À noter que les filatures sont particulièrement concernées par la problématique et qu'un fournisseur indien ayant son usine de confection située hors du Tamil Nadu mais sourçant son fil ou sa matière au Tamil Nadu doit être suivi également par les équipes locales du *Global Sourcing* de Carrefour.

2.3 La taxonomie verte

2.3.1 CONTEXTE

2.3.1.1 Rappel du contexte réglementaire

Le Règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020, appelé communément « Taxonomie européenne », établit un cadre de référence visant à favoriser les investissements durables en imposant aux entreprises de publier les parts de leurs ventes, de leurs dépenses d'investissement et de leurs dépenses d'exploitation qui contribuent de façon substantielle à un des six objectifs environnementaux suivants :

- atténuation du changement climatique ;
- adaptation au changement climatique ;
- protection et utilisation durable de l'eau et des ressources marines ;
- transition vers une économie circulaire ;
- prévention et contrôle de la pollution ;
- protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

Ainsi, la Commission européenne a défini un certain nombre de critères techniques permettant d'établir un langage commun sur la notion de durabilité et, par conséquent, d'orienter l'allocation de capitaux vers des activités contribuant substantiellement à l'atteinte d'un de ces six objectifs.

Dans ce cadre, les entreprises doivent communiquer depuis l'exercice 2021, la part de leurs ventes, de leurs dépenses d'investissement et de leurs dépenses d'exploitation associées à des activités économiques dites « éligibles », c'est-à-dire classifiées dans la Taxonomie européenne. Depuis l'exercice 2022, cette communication doit inclure en outre la part des ventes, des dépenses d'investissement et des dépenses d'exploitation dites « durables » ou « alignées », c'est-à-dire respectant les critères de durabilité définis dans la Taxonomie pour les deux premiers objectifs d'atténuation et d'adaptation au changement climatique.

Pour répondre à ces obligations de reporting, une analyse détaillée de l'ensemble des activités du Groupe au sein des différentes entités consolidées a été menée conjointement par les Directions financières Groupe et pays, RSE, de l'immobilier, juridique et fiscale, ainsi qu'avec les équipes opérationnelles. L'identification des activités éligibles et la qualification de leur niveau d'alignement à la Taxonomie a été réalisée conformément aux instructions et critères des actes délégués ; une vérification a

notamment été effectuée dans le but d'éviter tout double comptage en ce qui concerne le chiffre d'affaires (CA) et les dépenses d'investissement (CapEx) éligibles.

Une activité est ainsi dite « alignée » dès lors qu'elle respecte l'ensemble des critères d'examen technique (contribution substantielle et DNSH) qui lui sont associés et que le Groupe remplit les exigences liées à l'analyse des garanties minimales.

2.3.1.2 Lien avec la stratégie RSE du groupe Carrefour

L'activité de distribution de Carrefour, qui est l'activité principale du Groupe, n'est pas incluse dans le périmètre d'activités défini à date par la Taxonomie européenne. En effet, la Commission européenne a priorisé les activités les plus émettrices sur les scopes 1 et 2 avec un fort potentiel de transformation et de contribution à l'atténuation ou à l'adaptation au changement climatique, et n'a pas couvert l'ensemble des secteurs de l'économie au sein des premiers règlements délégués. Seules les activités du Groupe liées à la collecte de déchets, la construction, les activités immobilières et la location de véhicules sont incluses dans ce périmètre. À ce stade, la Commission a procédé à la classification d'activités uniquement pour les deux premiers objectifs environnementaux du texte : l'atténuation du changement climatique et l'adaptation au changement climatique. Ces mêmes classifications et critères pour les quatre autres objectifs environnementaux sont en cours d'élaboration et attendus pour un premier exercice de reporting en 2024.

En conséquence, la part de chiffre d'affaires et de dépenses d'exploitation (OpEx) éligibles sont très marginales pour le Groupe. Toutefois, la part de CapEx éligibles s'avère matérielle en raison notamment des investissements immobiliers du Groupe. Par construction de la réglementation à ce stade, cette faible éligibilité Taxonomie au global concerne l'ensemble des acteurs de la grande distribution.

Le règlement Taxonomie ne permet donc pas à ce jour de rendre pleinement compte des actions mises en place par le Groupe concernant l'offre de produits (critères et exigences d'achats responsables), l'implication des partenaires (fournisseurs, prestataires), et les thématiques liées à la transition alimentaire en général. À ce jour, les activités externalisées entrant dans le cadre d'éligibilité de la Taxonomie concernent uniquement le transport (flotte de véhicules, installation de bornes de rechargement pour véhicules électriques) ou l'énergie (installation de capacité solaire photovoltaïque sur les sites commerciaux).

2.3.2 RÉSULTATS

2.3.2.1 Activités éligibles et non éligibles à la Taxonomie

Le périmètre des activités éligibles à date est relativement restreint et peu matériel. Dans le cadre de l'actualisation du référentiel d'éligibilité de 2021, il est à noter les éléments suivants :

- les ventes, les dépenses d'investissement et les dépenses d'exploitation considérées couvrent l'ensemble des activités du Groupe correspondant au périmètre des sociétés sous son contrôle. Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint ou une influence notable sont exclues du calcul des ratios définis par l'acte délégué dit « article 8 » du règlement Taxonomie. En 2022, le Groupe a ainsi pris en compte dans l'analyse l'acquisition de Grupo BIG au Brésil – entrée de périmètre en intégration globale, consolidé depuis le

1^{er} juin 2022 – et l'accord de cession de Carrefour Taïwan annoncé le 19 juillet 2022. En effet, Carrefour Taïwan étant classé en activité abandonnée selon la norme IFRS 5 au 31 décembre 2022, son chiffre d'affaires n'est pas compris dans le chiffre d'affaires consolidé du Groupe. C'est pourquoi il a été décidé d'exclure Taïwan du périmètre des travaux sur la Taxonomie en ce qui concerne le chiffre d'affaires. Quant aux CapEx de Taïwan, ceux-ci doivent être pris en compte au dénominateur Taxonomie conformément à la FAQ article 8 de la Commission européenne publiée le 19 décembre 2022. Toutefois, ces CapEx étant non-significatifs au regard des

seuils de matérialité du Groupe, ils ont été exclus du dénominateur et du périmètre des travaux sur la Taxonomie ;

- les données financières sont issues des comptes consolidés au 31 décembre 2022 ; la réconciliation et la décomposition des dénominateurs Taxonomie de chiffre d'affaires et de dépenses d'investissement sont présentées ci-dessous.

L'analyse des activités éligibles pour l'exercice 2022 n'a pas amené de changement d'activité concernant le référentiel d'éligibilité du Groupe par rapport à celui de 2021, les activités identifiées concourant uniquement à l'objectif d'atténuation du changement climatique.

Zoom sur les activités éligibles

7 – Construction et activités immobilières

- 7.1 – Construction de bâtiments neufs**
Activités de développement immobilier et commercial.
- 7.2 – Rénovation de bâtiments existants**
- 7.3 – Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique**
LED, installations lumineuses.
- 7.5 – Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments**
Systèmes de GTC, GTB, pilotage des sites à distance.
- 7.6 – Installation, entretien et réparation des technologies d'énergie renouvelable**
Panneaux solaires, pompes à chaleur.
- 7.7 – Acquisition et propriété de bâtiments**
Acquisition de bâtiments durant l'année.
Revenus issus de la propriété d'un immeuble : loyers perçus au titre de la location de boutiques, espaces, bâtiments.

6 – Transport

- 6.5 – Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers**
Location de fourgonnettes et véhicules utilitaires (Carrefour locataire).
Location de véhicules (tous types) à des clients (Carrefour bailleur)



5 – Gestion des déchets

- 5.5 – Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source**
Valorisation des flux de cartons.

2.3.2.2 Résultats d'éligibilité et d'alignement pour l'exercice 2022

Les résultats d'éligibilité et d'alignement de Carrefour sur l'exercice 2022 sont présentés ci-dessous. Pour rappel, les OpEx au sens Taxonomie étant non matériels pour le Groupe, Carrefour a utilisé l'exemption permettant de ne pas publier l'indicateur sur les OpEx.

SYNTHÈSE DE LA RÉPARTITION DES ACTIVITÉS ÉLIGIBLES ET ALIGNÉES

Activités économiques	Montant de chiffre d'affaires (en millions d'euros)	Part de chiffres d'affaires	Montant de CapEx (en millions d'euros)	Part de CapEx
2022				
Activités alignées	43	0,1 %	51	1,0 %
Activités éligibles	211	0,3 %	1 689	31,6 %
TOTAL	83 089	100 %	5 345	100 %
2021				
Activités éligibles	137	0,2 %	1 286	44,5 %
TOTAL	74 286*	100 %	2 891	100 %

* Tel que publié dans les comptes consolidés au 31/12/2021.

Les taux d'alignement pour le Groupe sont faibles en 2022. Les poches d'alignement identifiées se concentrent principalement sur l'activité de collecte de déchets (activité 5.5) pour le CA. Les CapEx alignés concernent cette même activité 5.5 ainsi que des équipements d'efficacité énergétique (activité 7.3), des dispositifs de mesure de la performance énergétique des bâtiments (activité 7.5) et des installations d'énergie renouvelable (activité 7.6).

Dans ce contexte, le faible taux d'alignement global est principalement lié aux activités de construction, de rénovation et de location de bâtiments (activités 7.1, 7.2 et 7.7), ces activités représentant la majeure partie des CapEx en 2022 mais avec de l'alignement nul. Cet alignement nul s'explique à date par plusieurs raisons :

- les critères Taxonomie imposent de prendre en considération de nouveaux types d'information dont la collecte peut être complexe à organiser. La nature-même des données à collecter et des critères à évaluer présente donc une première difficulté. En outre, les données à collecter ne sont en général pas en lecture directe dans des systèmes d'informations ;
- les critères Taxonomie sont par ailleurs exigeants et cumulatifs ; dès lors qu'un bloc de critères est non respecté, le chiffre d'affaires et les CapEx ne peuvent être qualifiés d'alignés, ce qui est particulièrement le cas pour les activités 7.1 et 7.2 pour lesquelles de nombreux critères sont imposés.

Un travail sera ainsi engagé dès 2023 pour améliorer le détournement des critères techniques nécessaires à l'alignement. Dans les années à venir, certains leviers d'action devraient également permettre de consolider voire améliorer ces chiffres Taxonomie, notamment sur l'alignement :

- concernant la collecte des déchets, Carrefour a pour objectif d'atteindre 100 % des déchets en magasin valorisés d'ici 2025, objectif intégré dans l'Indice RSE et Transition Alimentaire du Groupe, ce qui devrait permettre de consolider l'alignement lié au CA et aux CapEx de l'activité 5.5 pour les exercices futurs ;
- la réduction des consommations d'énergie étant une priorité pour le Groupe pour les années à venir, les montants de CapEx associés aux activités 7.3 et 7.5 devraient être amenés à croître ;
- Carrefour ayant pour objectif d'utiliser 100 % d'électricité renouvelable en 2030, le montant de CapEx associé à l'activité 7.6 devrait augmenter dans les années à venir.

2.3.2.3 Évolution par rapport à l'exercice précédent

Les résultats d'éligibilité en 2022 sont en ligne avec ceux de 2021, avec une hausse du CA et des CapEx éligibles en valeur absolue. Le pourcentage de CA éligible a ainsi très légèrement augmenté, ce qui n'est pas le cas des CapEx, l'intégration de BIG en 2022 ayant contribué à faire augmenter le dénominateur CapEx. À titre d'information, hors acquisition de BIG, le ratio de Capex éligibles aurait été de 42 % versus 45 % en 2021.

2.3.3 ÉVALUATION ET MÉTHODOLOGIE

2.3.3.1 Rappel des indicateurs et réconciliation avec les états financiers

2.3.3.1.1 Chiffre d'affaires

Carrefour est engagé dans une transition alimentaire et écologique. Les actions menées au sein de la filière agricole, pour la promotion d'une consommation responsable, l'approvisionnement responsable en matières premières ou encore la lutte contre le gaspillage alimentaire, ne sont pas présentes dans l'acte délégué sur le climat.

Ainsi, la part du chiffre d'affaires éligible du Groupe pour l'année 2022 s'élève seulement à 0,3 % sur un total de chiffre d'affaires consolidé de 83,1 milliards d'euros (voir Compte de résultat consolidé), et couvre principalement les activités de promotion et de location immobilière, de collecte de déchets et de location de véhicules. La part alignée du chiffre d'affaires s'élève à 0,1 % et concerne uniquement l'activité de collecte de déchets en vue du réemploi et du recyclage.

DÉFINITION

La part du chiffre d'affaires visée à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 est obtenue en divisant la partie du chiffre d'affaires net tirée de produits ou de services associés à des activités économiques éligibles et alignées sur la Taxonomie (numérateur) par le chiffre d'affaires net (dénominateur) tel que défini à l'article 2, point 5), de la directive 2013/34/UE. Le chiffre d'affaires inclut les produits comptabilisés selon la norme comptable internationale 1, paragraphe 82, point a), telle qu'adoptée par le règlement (CE) n° 1126/2008 de la Commission.

RÉCONCILIATION

Le chiffre d'affaires consolidé est présenté en lecture directe dans le compte de résultat consolidé, ligne Revenus totaux (voir chapitre 6 du présent Document d'Enregistrement Universel).

2.3.3.1.2 Dépenses d'investissement et d'exploitation considérées comme éligibles individuellement

2.3.3.1.2.1 CapEx

Le Groupe reporte les dépenses d'investissement qui peuvent être associées avec le chiffre d'affaires éligible d'une activité ou représentant des dépenses d'investissement individuelles qui ne sont pas associées à une activité destinée à être commercialisée en vertu de l'annexe 1 du règlement délégué article 8, paragraphes respectivement 1.1.2.2 (a) et (c) ainsi que 1.1.3.2 (a) et (c). La plupart des dépenses d'investissement sont des mesures individuelles au titre des alinéas (c).

Les dépenses d'investissement éligibles du groupe Carrefour concernent principalement des activités immobilières telles que la construction, la rénovation et l'achat de bâtiments, ainsi que des dépenses liées à l'efficacité énergétique et à des projets d'énergie renouvelables (panneaux solaires photovoltaïques, pompes à chaleur, toits végétaux, *re-lamping*, etc.). Les dépenses d'investissement incluent également l'augmentation des droits d'utilisation liés à la location immobilière et de véhicules (issue des renouvellements et des nouveaux contrats IFRS 16).

Ainsi, la part des dépenses d'investissement éligibles du Groupe pour l'année 2022 s'élève à 31,6 % sur un total de 5 345,42 millions d'euros (voir réconciliation présentée ci-dessous). Ces dépenses se réfèrent essentiellement aux acquisitions et aux hausses de droits d'utilisation IFRS 16 de bâtiments, ainsi qu'aux dépenses de construction de bâtiments neufs. La part alignée des dépenses d'investissement s'élève à 1,0 % et concerne principalement la collecte de déchets en vue du réemploi et du recyclage, des équipements d'efficacité énergétique, des dispositifs de mesure de la performance énergétique des bâtiments ainsi que des installations d'énergie renouvelable.

DÉFINITION

Les numérateurs éligibles et alignés sont égaux aux dépenses d'investissement incluses dans le dénominateur qui remplissent l'une des conditions suivantes :

- ces dépenses sont liées à des actifs ou processus associés à des activités économiques éligibles et alignées à la Taxonomie ;
- ces dépenses font partie d'un plan visant l'expansion d'activités économiques alignées à la Taxonomie ou visant à permettre à des activités économiques éligibles à la Taxonomie de s'aligner sur celle-ci ;
- ces dépenses sont liées à l'achat de production d'activités économiques éligibles et alignées à la Taxonomie et à des mesures individuelles permettant aux activités ciblées de devenir sobres en carbone ou d'aboutir à des réductions d'émissions de gaz à effet de serre (notamment les activités répertoriées aux points 7.3 à 7.6 de l'annexe I de l'acte délégué sur le climat, ou d'autres activités économiques répertoriées dans les actes délégués).

Le dénominateur comprend les entrées d'actifs corporels et incorporels de l'exercice considéré, avant amortissement et avant toute remesure, y compris les remesures résultant de réévaluations et de dépréciations, pour l'exercice concerné, à l'exclusion des variations de la juste valeur. Il comprend aussi les entrées d'actifs corporels et incorporels résultant de regroupements d'entreprises.

RÉCONCILIATION

Le dénominateur CapEx est réconciliable avec les états financiers consolidés en suivant les indications présentées ci-dessous :

(en millions d'euros)	2021	2022	Réconciliation aux états financiers
Immobilisations corporelles, incorporelles et immeubles de placement	1 826	3 954	Tableaux de variation des immobilisations incorporelles (note 7.1), corporelles (note 7.2) et des immeubles de placement (note 7.4)
Acquisitions	1 653	1 882	Ligne « Augmentations »
Regroupements d'entreprises	173	2 072	Inclus dans la ligne « Variations de périmètre »
Droits d'utilisation (IFRS 16)	1 065	1 391	Tableau de variation des droits d'utilisation de l'actif (note 8.1)
Nouveaux contrats et renouvellements	880	906	Ligne « Augmentations »
Regroupements d'entreprises	184	485	Ligne « Variations de périmètre »
TOTAL	2 891	5 345	

2.3.3.1.2.2 OpEx

Le ratio d'exemption des dépenses d'exploitation, qui correspond au ratio entre les comptes d'OpEx retenus par la Taxonomie au numérateur et les OpEx consolidés Groupe au dénominateur, est égal à 6,0 % sur l'exercice fiscal 2022.

La part des OpEx au sens Taxonomie est donc non-significative comparée aux OpEx totaux du Groupe qui s'élevaient à 13,4 milliards d'euros (voir annexes aux comptes consolidés). Dans ces conditions, la dérogation relative à l'exemption de publication du ratio des OpEx est applicable en 2022.

DÉFINITION

Les dépenses d'exploitation retenues par la Taxonomie sont définies comme les coûts directs non capitalisables et comprennent les frais de recherche et développement, les coûts de rénovation des bâtiments, les frais de maintenance et

réparation, les loyers présentés au compte de résultat et toute autre dépense liée à l'entretien quotidien des actifs. La définition des dépenses d'exploitation retenue pour le dénominateur et le numérateur n'intègre pas les charges liées à la recherche et au développement. Les charges de personnel liées à la maintenance et à la réparation des actifs sont quant à elles incluses au dénominateur mais exclues du numérateur. En effet, ces natures spécifiques de charges de personnel ne sont pas suivies de façon distincte dans le reporting du Groupe.

Les OpEx consolidés Groupe sont quant à eux définis comme l'ensemble des dépenses incluses dans le résultat d'exploitation et qui ne sont pas des charges d'exploitation non courantes ou financières.

RÉCONCILIATION

Le calcul du ratio d'exemption des OpEx est présenté ci-dessous :

(en millions d'euros)	2022
Dénominateur Opex taxonomie ⁽¹⁾	810
Total Opex Groupe ⁽²⁾	13 395
KPI OPEX	6,0 %

2.3.3.2 Méthodologie d'évaluation des activités au regard des critères d'examen technique**2.3.3.2.1 Méthodologie d'analyse de l'éligibilité**

En 2022, la mise à jour du référentiel d'activités éligibles a été faite au moyen d'entretiens avec les différents pays et de l'analyse des éventuelles entrées et sorties de périmètre de certaines activités, du développement de nouvelles opérations ou de l'abandon d'autres activités.

2.3.3.2.2 Méthodologie d'analyse de l'alignement : contribution substantielle, critères DNSH et garanties minimales**2.3.3.2.2.1 Méthodologie de vérification de la contribution substantielle et des DNSH spécifiques**

Pour l'alignement, les critères d'examen technique ont été présentés à chaque pays au cours d'un atelier. Chaque pays a ensuite rempli une matrice de collecte personnalisée permettant le reporting des données d'éligibilité et l'analyse des différents critères identifiés pour l'alignement – projet par projet ou ligne de CapEx par ligne de CapEx. Ces matrices ont ensuite fait l'objet d'une revue critique. Enfin, le Groupe a conduit trois points d'étapes avec les Commissaires aux comptes afin de valider cette démarche ainsi que les résultats obtenus.

Pour l'activité 5.5 *Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source* qui concerne du chiffre d'affaires et des CapEx alignés, le Groupe a vérifié le respect des critères de contribution substantielle et DNSH propres à cette activité, c'est-à-dire :

- la nature des déchets (dans le cas de Carrefour, papier, carton et plastique uniquement) ;
- leur collecte séparée par type de déchets et l'absence de mélange avec d'autres déchets ;
- leur destination vers le réemploi ou le recyclage.

Les CapEx liés à l'activité 7.3 ont été considérés comme alignés dès lors qu'une des deux conditions suivantes était remplie :

- le CapEx est lié à l'installation de lampes LED, celles-ci étant considérées comme très efficaces énergétiquement ;
- le CapEx est lié à des installations (lumineuses, de chauffage, de ventilation), avec une efficacité énergétique démontrée.

Le critère spécifique sur la pollution concernant les matériaux de construction a été jugé non pertinent pour ces natures de CapEx. Quant aux CapEx liés activités 7.4 *Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)*, 7.5 *Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments* et 7.6 *Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables*, ceux-ci ont été considérés comme alignés de façon automatique car le critère de contribution substantielle fait référence à la description de chaque activité en elle-même ; Carrefour s'est donc simplement attelé à vérifier le respect du critère DNSH adaptation (détaillé ci-dessous).

2.3.3.2.2 Méthodologie de vérification des DNSH génériques et des garanties minimales

L'alignement des activités éligibles de Carrefour nécessite également des analyses au niveau du Groupe. D'une part, au vu de ses activités éligibles et alignées, le Groupe se doit de respecter le DNSH générique d'adaptation au changement climatique présenté au sein des appendices de l'annexe 1 de l'acte délégué Taxonomie relatif à l'objectif d'atténuation du changement climatique. D'autre part, le Groupe se doit de respecter les garanties minimales (dites « MS » pour *Minimum Safeguards*) détaillées par le rapport de la plate-forme sur la Finance Durable (PSF) d'octobre 2022. Le Groupe a ainsi étudié la conformité de son modèle économique à ces deux exigences.

2.3.3.2.3 DNSH génériques

Les DNSH génériques sont les critères mentionnés aux appendices A, B, C et D de l'annexe 1 au règlement Taxonomie relative à l'objectif d'atténuation du changement climatique. Ceux-ci nécessitent une analyse holistique au niveau du Groupe plutôt que par activité économique.

Le Groupe répond à l'ensemble des critères génériques visés par la Taxonomie pour l'appendice A, qui est le seul DNSH générique applicable aux activités alignées du Groupe pour l'exercice 2022.

APPENDICE A : CRITÈRES GÉNÉRIQUES DU PRINCIPE CONSISTANT À « NE PAS CAUSER DE PRÉJUDICE IMPORTANT » EN VUE DE L'ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Pour répondre au critère DNSH relatif à l'objectif d'adaptation au changement climatique, le Groupe a réalisé une étude portant

sur les risques climatiques physiques. Il s'agit d'un diagnostic climatique consistant à évaluer l'exposition du portefeuille d'actifs immobiliers du Groupe aux impacts futurs du changement climatique (à horizon 2030, 2050, 2100) et selon différents scénarios climatiques de pointe (scénarios RCP2.6, 4.5 et 8.5 du GIEC).

Dans ce cadre, un examen des risques climatiques physiques significatifs au regard des actifs du groupe Carrefour a été réalisé. Certains risques ont été écartés de l'analyse car jugés non pertinents, soit en raison du secteur d'activité de Carrefour, soit en raison de la zone géographique d'implantation des sites analysés. Les risques pris en compte dans le modèle climatique sont les suivants : sécheresse, incendie (conditions météorologiques particulièrement propices aux incendies), stress thermique (vague de chaleur), précipitations, inondations fluviales (avec systèmes de défense), inondations fluviales (sans systèmes de défense), montée du niveau de la mer, cyclone tropical.

Avec l'appui de cette étude, des plans d'adaptation seront élaborés pour les actifs identifiés comme les plus à risque et pour les risques jugés comme étant les plus significatifs.

En conclusion, Carrefour satisfait l'ensemble des critères de l'appendice A pour ce premier exercice d'alignement pour les activités éligibles soumises au respect de ces critères.

2.3.3.2.3 Méthodologie de vérification des garanties minimales

Pour cet exercice, le périmètre des garanties minimales (*Minimum Safeguards* ou MS) a été précisé par la publication en octobre 2022 d'un rapport de la plate-forme européenne sur la finance durable : *Final Report on Minimum Safeguards*, qui se réfère à un ensemble de réglementations internationales en matière de droits humains. Des critères de non-alignement doivent être validés et des étapes de diligence raisonnable à respecter ont été introduites par ce rapport, et ce en matière de droits humains, de corruption, de fiscalité et de droit de la concurrence.

L'examen des garanties minimales a donc suivi un processus en deux étapes. Dans un premier temps, le Groupe a vérifié le respect des critères de non-alignement sur les quatre thématiques des garanties minimales, analyse incluant l'étude des controverses. Dans un second temps, le Groupe a vérifié que ses procédures mises en place sur les droits humains suivaient les six étapes clés d'un processus de diligence raisonnable en matière de Droits de l'Homme, conformément aux principes opérationnels de l'ONU et aux principes directeurs de l'OCDE pour les Entreprises Multinationales. Il ressort de ces analyses que le groupe Carrefour est aligné avec ces exigences en 2022.

Critères de non-alignement

D'une part, l'étude des controverses a permis de conclure quant à l'alignement de Carrefour. Aucune condamnation n'a été relevée en matière de droits humains, de corruption et de fiscalité. En particulier, dans le cas des droits humains, aucune saisine n'a été acceptée par un point de contact national (PCN) de l'OCDE ; le Groupe a également répondu aux deux allégations retenues à son égard et publiées sur le site du Centre de ressources sur les entreprises et les Droits de l'Homme (BHRRC). Dans le cadre de ses activités, le Groupe a pu faire l'objet de condamnations pour des pratiques restrictives de concurrence. Toutefois, Carrefour s'étant déjà acquitté des sanctions qui ont été prononcées, le Groupe a considéré que cela ne disqualifie pas l'alignement de ses activités sur les garanties minimales.

Procédures et diligence raisonnable

D'autre part, le Groupe met en œuvre les processus nécessaires pour valider le reste des critères de non-alignement, ces procédures étant résumées ci-après :

- pour répondre aux garanties minimales en matière de **droits humains**, le Groupe s'appuie sur sa politique spécifique sur la gestion des droits humains accessible sur le site Internet *carrefour.com*, au sein de la Déclaration de Performance Extra Financière (voir section 2.1) et dans son Plan de vigilance (voir section 2.2) ;
- en matière de **corruption**, Carrefour s'appuie sur un dispositif complet, conformément aux exigences de la loi Sapin II, d'identification des risques de corruption, de politiques de prévention et de processus d'alerte, déployé sur la totalité des activités du Groupe en France et à l'international, et détaillé dans la section 2.1.5.5 du présent document ;
- en matière **fiscale**, le Groupe a notamment mis en place une formation spécifique pour l'ensemble des pays du Groupe et des mécanismes correctifs quand jugé nécessaire (voir section 2.1.5.5) ;
- sur la thématique du **droit de la concurrence** :
 - le Groupe déploie plusieurs dispositifs : un parcours de formation obligatoire comprenant une formation consacrée au droit de la concurrence, des modèles de contrats rédigés et diffusés par les Directions juridiques prévoyant des clauses sur le respect des règles du droit de la concurrence, ainsi qu'une veille juridique mise en place par chaque Direction juridique (voir section 2.1.5.5),
 - au cours des exercices 2021 et 2022, Carrefour n'a fait l'objet d'aucune condamnation pour entente, infraction au contrôle des concentrations ou encore abus de position dominante ;

2.3.4 PERSPECTIVES

2.3.4.1 Amélioration des KPIs

Dans les années à venir, des CapEx seront engagés dans le cadre des feuilles de route de la stratégie climat : neutralité carbone des magasins en 2040, neutralité carbone du e-commerce en 2030, trajectoire 1,5 °C pour les émissions directes du Groupe, réduction de la consommation énergétique du Groupe à hauteur de 200 millions d'euros par an de 2023 à 2026, et lancement d'un ou plusieurs partenariat(s) ambitieux sur la production d'énergie photovoltaïque. Ces CapEx climat devraient concourir aux indicateurs d'éligibilité et d'alignement dans les années à venir, après analyse détaillée de ces CapEx au regard des critères de la Taxonomie.

2.3.3.2.4 Principaux arbitrages et proxys utilisés

L'ampleur de l'analyse de l'éligibilité et de l'alignement pour le Groupe et ses entités a requis plusieurs arbitrages et l'utilisation de certains proxys. Toutefois, Carrefour s'est attaché à appliquer un principe de prudence concernant les choix et alternatives retenus.

Concernant l'éligibilité des activités :

- les activités immobilières éligibles à la Taxonomie comprennent des installations de climatisation mais non de froid. L'activité de distribution de Carrefour n'étant pas capturée par la réglementation à ce stade, les CapEx liés à des systèmes de refroidissement (centrales froid, meubles froids et portes) n'ont pas été pris en compte dans l'éligibilité ;
- en termes de matérialité, l'analyse de l'alignement des projets éligibles a été faite de manière à couvrir au moins 70 % du montant de chiffre d'affaires ou de CapEx éligibles. Le reliquat de projets éligibles non analysés est considéré comme non-aligné par prudence.

Concernant l'analyse de l'alignement :

- pour les bâtiments loués sous IFRS 16 sans certificat de performance énergétique ou labels immobiliers, des calculs de reconstitution de la demande d'énergie primaire (DEP) à partir des consommations d'énergie finale de 2022 et de facteurs de conversion ont été lancés. Ces calculs n'ont pas été concluants et n'ont pu permettre de qualifier de l'alignement ;
- à la suite de l'entrée de périmètre de Grupo BIG en 2022, des CapEx IFRS 16 ont été identifiés. L'alignement de ces CapEx IFRS 16 n'a cependant pas été testé au vu de l'intégration récente de l'entité.

2.3.4.2 Intégration de la Taxonomie dans la stratégie et la performance du groupe Carrefour

Bien que la Taxonomie exclut pour le moment les activités de distribution du périmètre des activités éligibles, l'ambition du texte s'inscrit dans la philosophie du nouveau plan stratégique Carrefour 2026, notamment au travers des initiatives suivantes du plan :

- premièrement, le soutien renforcé à l'agriculture durable avec 8 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2026 via des produits certifiés durables (soit + 40 % vs. 2022) ;
- deuxièmement, l'obligation, pour les 100 premiers fournisseurs du Groupe, d'adopter une trajectoire 1,5 °C d'ici 2026, faute de quoi ils seront déréférencés ;
- troisièmement, une politique énergétique ambitieuse, incarnée par une forte baisse de la consommation d'énergie (- 20 % en 2026 et en France dès 2024) et l'utilisation de parkings pour la production d'énergie photovoltaïque (4,5 millions de m² de panneaux solaires en 2026).

ANNEXES : TABLEAUX RÉGLEMENTAIRES

CHIFFRE D'AFFAIRES

En millions d'euros

Contribution substantielle

Activités économiques (1)	Code(s) (2)	Chiffre d'affaires total (3)	% de chiffre d'affaires (4)	Atténu- ation du change- ment climatique (5)	Adapta- tion au change- ment climatique (6)	Eau et ressources marines (7)	Economie circulaire (8)	Pollution (9)	Biodiver- sité et éco- systèmes (10)
A. ACTIVITES ELIGIBLES A LA TAXONOMIE									
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la Taxonomie)									
5.5 Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source	5.5	43,49	0,1%	100%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées) (A.1.)	N/A	43,49	0,1%	100%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
A.2. Activités éligibles à la Taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées)									
5.5 Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source	5.5	0,02	0,0%						
6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	6.5	60,06	0,1%						
7.1 Construction de bâtiments neufs	7.1	9,15	0,0%						
7.7 Acquisition et propriété de bâtiments	7.7	98,52	0,1%						
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la Taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées) (A.2.)	N/A	167,75	0,2%						
TOTAL (A.1. + A.2.)	N/A	211,24	0,3%						
B. ACTIVITES NON ELIGIBLES A LA TAXONOMIE									
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la Taxonomie (B.)	N/A	82 877,52	99,7%						
TOTAL (A. + B.)	N/A	83 088,75	100,0%						

1

2

3

4

5

6

7

8

9

DNSH

Atténu- ation du change- ment climatique (11)	Adapta- tion au change- ment climatique (12)	Eau et ressources marines (13)	Economie circulaire (14)	Pollution (15)	Biodiver- sité et éco- systèmes (16)	Garanties minimales (17)	Proportion de chiffre d'affaires aligné en année N (18)	Proportion de chiffre d'affaires aligné en année N-1 (19)	Catégorie (activité habili- tante) (20)	Catégorie (activité transitoire) (21)
N/A	OUI	N/A	OUI	N/A	N/A	OUI	0,1%	N/A	N/A	N/A
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	OUI	0,1%	N/A	N/A	N/A

La taxonomie verte

CAPEX

En millions d'euros

Contribution substantielle

Activités économiques (1)	Code (2)	Dépenses d'investissement totales (3)	% de dépenses d'investissement (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau et ressources marines (7)	Economie circulaire (8)	Pollution (9)	Biodiversité et écosystèmes (10)
A. ACTIVITES ELIGIBLES A LA TAXONOMIE									
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la Taxonomie)									
5.5 Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source	5.5	4,55	0,1%	100%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
7.3 Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	7.3	30,71	0,6%	100%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
7.4 Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)	7.4	0,13	0,0%	100%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
7.5 Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	7.5	7,71	0,1%	100%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
7.6 Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	7.6	8,22	0,2%	100%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Dépenses d'investissement des activités durables sur le plan environnemental (alignées) (A.1.)	N/A	51,32	1,0%	100%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
A.2. Activités éligibles à la Taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées)									
6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	6.5	22,24	0,4%						
7.1 Construction de bâtiments neufs		195,17	3,7%						
7.2 Rénovation de bâtiments existants	7.2	0,32	0,0%						
7.3 Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	7.3	59,52	1,1%						
7.7 Acquisition et propriété de bâtiments	7.7	1 360,69	25,5%						
Dépenses d'investissement des activités éligibles à la Taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées) (A.2.)	N/A	1 637,93	30,6%						
TOTAL (A.1. + A.2.)	N/A	1 689,26	31,6%						
B. ACTIVITES NON ELIGIBLES A LA TAXONOMIE									
Dépenses d'investissement des activités non éligibles à la Taxonomie (B.)	N/A	3 656,16	68,4%						
TOTAL (A. + B.)	N/A	5 345,42	100,0%						

1
2
3
4
5
6
7
8
9

DNSH

Atténua- tion du change- ment climatique (11)	Adapta- tion au change- ment climatique (12)	Eau et ressources marines (13)	Economie circulaire (14)	Pollution (15)	Biodiver- sité et éco- systèmes (16)	Garanties minimales (17)	Proportion de dépenses d'investis- sment alignées en année N (18)	Proportion de dépenses d'investis- sment alignée en année N-1 (19)	Catégorie (activité habili- tante) (20)	Catégorie (activité transitoire) (21)
N/A	OUI	N/A	OUI	N/A	N/A	OUI	0,1%	N/A	N/A	N/A
N/A	OUI	N/A	N/A	N/A	N/A	OUI	0,6%	N/A	H	N/A
N/A	OUI	N/A	N/A	N/A	N/A	OUI	0,0%	N/A	H	N/A
N/A	OUI	N/A	N/A	N/A	N/A	OUI	0,1%	N/A	H	N/A
N/A	OUI	N/A	N/A	N/A	N/A	OUI	0,2%	N/A	H	N/A
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	OUI	1,0%	N/A	N/A	N/A

OPEX

En millions d'euros

Contribution substantielle

	Code(s) (2)	Dépenses d'explo- itation totales (3)	% de dépenses d'explo- itation (4)	Atténu- ation du change- ment climatique (5)	Adapta- tion au change- ment climatique (6)	Eau et ressources marines (7)	Economie circulaire (8)	Pollution (9)	Biodiver- sité et éco- systèmes (10)
A. ACTIVITES ELIGIBLES A LA TAXONOMIE									
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la Taxonomie)									
Dépenses d'exploitation des activités durables sur le plan environnemental (alignées) (A.1.)	N/A	0,00	0,0%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
A.2. Activités éligibles à la Taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées)									
Dépenses d'exploitation des activités éligibles à la Taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées) (A.2.)	N/A	0,00	0,0%						
TOTAL (A.1. + A.2.)	N/A	0,00	0,0%						
B. ACTIVITES NON ELIGIBLES A LA TAXONOMIE									
Dépenses d'exploitation des activités non éligibles à la Taxonomie (B.)	N/A	809,52	100,0%						
TOTAL (A. + B.)	N/A	809,52	100,0%						

1

DNSH

2

Atténua- tion du change- ment climatique (11)	Adapta- tion au change- ment climatique (12)	Eau et ressources marines (13)	Economie circulaire (14)	Pollution (15)	Biodiver- sité et éco- systèmes (16)	Garanties minimales (17)	Proportion de dépenses d'explo- itation alignées en année N (18)	Proportion de dépenses d'explo- itation alignées en année N-1 (19)	Catégorie (activité habili- tante) (20)	Catégorie (activité transi- toire) (21)
--	---	---	--------------------------------	-------------------	--	--------------------------------	--	--	---	---

N/A N/A N/A N/A N/A N/A N/A 0,0% N/A N/A N/A

3

4

5

6

7

8

9

2.4 Méthodologie de reporting et vérification des informations

2.4.1 MÉTHODOLOGIE DÉTAILLÉE DE REPORTING DES INDICATEURS RSE

La Direction RSE s'appuie pour l'élaboration du Document d'Enregistrement Universel 2022 sur les Directions concernées du Groupe (Direction qualité, Direction ressources humaines, Direction juridique, Direction *marketing*, Direction des actifs, Direction commerciale et marchandises, Direction logistique) et les représentants des pays.

Principes applicables à la rédaction du rapport RSE

Le Document d'Enregistrement Universel du groupe Carrefour applique les principes suivants :

- **impact et matérialité** : Carrefour identifie au travers d'une cartographie des risques du Groupe les risques extra-financiers les plus impactants pour son activité et pour la Société. Ces risques sont revus annuellement et validés par les instances de gouvernance. Seuls les risques principaux sont présentés dans ce rapport. Le contenu de la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) se concentre ainsi sur les enjeux et risques sociaux, économiques et environnementaux les plus significatifs pour l'activité du Groupe ;
- **contexte 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 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 ;
- **régularité** : depuis 2001, Carrefour produit et publie chaque année un rapport extra-financier. 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 avec un niveau de détail approprié.

Périmètre de reporting

Principes applicables

Amélioration continue de la transparence. 35 catégories d'indicateurs sont publiées en 2022 réparties entre les indicateurs relatifs aux magasins et opérations, aux produits et aux employés. Dans une logique d'amélioration permanente de son reporting, Carrefour étend le nombre d'indicateurs reportés d'année en année. Cette démarche a pour objectif de (i) rendre compte des

nouvelles priorités stratégiques, (ii) de se conformer aux attentes des parties prenantes et standards de référence et (iii) de garantir un niveau élevé de transparence pour anticiper les potentielles évolutions réglementaires. Les nouveaux indicateurs intégrés dans cette publication tous les ans font l'objet d'un plan de progrès sur trois ans permettant de garantir la fiabilité et l'exhaustivité de l'information.

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 8 pays intégrés, les franchisés, ne sont pas couverts. Tous les objectifs annoncés par le Groupe couvrent les 8 pays intégrés, sauf cas particuliers dont le périmètre est explicité dans le présent document. Les indicateurs de performance publiés visent une couverture de 100 % des pays intégrés concernés. Nous appliquons pour cela un seuil de trois ans :

- les indicateurs publiés depuis trois ans ou plus devront être publiés avec un taux de couverture de 100 %. Des taux de couverture inférieurs correspondent à une irrégularité qui fait l'objet d'un plan d'action correctif immédiat avec le pays en question ;
- les nouveaux indicateurs sont publiés dans la DPEF dès la première année dans une logique de transparence. Un plan de progrès est établi pour atteindre un taux de couverture de 100 % au bout de trois ans maximum. Les plans d'actions étant déployés progressivement dans tous les pays, les nouveaux indicateurs peuvent être publiés sur des périmètres restreints les deux premières années.

Les indicateurs publiés depuis moins de trois ans sont identifiés par le signe ** dans les tableaux ci-dessous.

Comparabilité. Lorsque le périmètre de reporting n'est pas exhaustif, le périmètre est systématiquement explicité à côté de chaque graphique et les BUs exclues du périmètre sont indiquées. Pour les chiffres et les évolutions présentés sur plusieurs années, il est précisé si le calcul est réalisé à *Business Units* (BU) comparables. Dans le cas où les BUs prises en compte dans le calcul ne sont pas comparables, les inclusions ou exclusions en comparaison avec l'année précédente sont explicitées.

Périmètre des indicateurs environnementaux et sociaux

Changement de périmètre

En 2022, suite à la cession des activités de Taïwan, la BU est sortie du périmètre de reporting, qui est désormais constitué de 8 pays intégrés. Afin d'avoir un périmètre comparable entre 2022 et 2021, les données 2021 et les objectifs ont été retraitées avec exclusion de Taïwan. Ce principe est aussi appliqué aux années passées utilisées comme année de référence pour certains indicateurs, par exemple pour l'indicateur climatique « Pourcentage de réduction des émissions GES des scopes 1 & 2 depuis 2019 », les données de 2019 ont été recalculées en excluant Taïwan.



Indicateurs magasins (déchets, gaspillage alimentaire, émissions de gaz à effet de serre, eau)

Le périmètre concerne les magasins intégrés ouverts et opérés sous une enseigne du Groupe pendant l'ensemble de la période de reporting. Le périmètre exclut les consommations des activités hors Groupe, du transport de personnes, des entrepôts, des magasins franchisés, des sièges et autres bureaux administratifs. Pour certains indicateurs, les entrepôts sont inclus, l'inclusion est alors précisée par une note sous les tableaux d'indicateurs (exemple : gaspillage alimentaire). En cas de cession ou de fermeture d'une BU pendant la période de reporting, celle-ci est exclue. En 2021, Carrefour a cédé le contrôle de 16 magasins de marque Carrefour à Super Nosso au Brésil. Ces 16 magasins passent sous l'enseigne Super Nosso et ne sont plus gérés par Carrefour. Ils sont, de ce fait, exclus du périmètre de reporting 2021.

Pour les indicateurs concernant les achats non marchands (exemple : 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 concerne les magasins ouverts pendant l'ensemble de la période de reporting et n'inclut pas les surfaces des réserves, des laboratoires ou de la galerie commerciale le cas échéant.

Ces mêmes règles s'appliquent pour le périmètre et les indicateurs environnementaux des Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE) soumises à autorisation dans les magasins et autres sites.

Indicateurs	Périmètre 2022 (% de CA TTC)	Exclusions 2022	Périmètre 2021 (% de CA TTC)	Périmètre 2020 (% de CA TTC)
Énergie	99,5 %	BR (SM)	100 %	99,9 %
Eau	100 %	-	100 %	98,9 %
Gaspillage alimentaire	70,9 %	ES (SM, CC), IT (CO, CC), BE (HM, SM), BRAT (HM,CC)	88,4 %	93,8 %
Déchets	95,2 %	IT (CO, CC), BE (HM,SM)	94 %	81,3 %
Réfrigérants	77 %	BR AT (HM,CC)	82,9 %	84,1 %
Transport aval	77 %	BR AT (HM,CC)	82,5 %	84,3 %

Indicateurs marchandises (produits Bio, Filières Qualité Carrefour, pêche durable, forêt durable, textile, emballages, bien-être animal)

Le périmètre concerne les ventes de produits sous enseigne Carrefour, sans distinction de statut franchisé/intégré, ou de format (magasins, Drive, e-commerce).

■ Concernant les indicateurs des ventes de produits bio, les ventes totales alimentaires uniquement incluent les ventes des enseignes spécialisées en magasin physique ou e-commerce (ex : Bio C Bon, So Bio). L'indicateur taux de pénétration des

produits bio au sein des produits frais ne prend pas en compte les réseaux spécialisés ;

- Concernant les indicateurs du textile, ils sont reportés par les centrales d'achat (est inclus par exemple la centrale d'achat *Global Sourcing*) ;
- Concernant l'indicateur tonnes d'emballages évités, il est calculé à partir des quantités d'emballages achetées reportées par les centrales d'achat (est inclus par exemple la centrale d'achat *Global Sourcing*), à l'exception du Brésil qui le calcule à partir des quantités d'emballages vendues.

Indicateurs	Périmètre 2022 (% de CA TTC)	Exclusions 2022	Périmètre 2021 (% de CA TTC)	Périmètre 2020 (% de CA TTC)
Produits bio	100 %		100 %	100 %
Produits responsables – fair trade	81 %	BR, ES	100 %	100 %
Produits responsables – FSC	100 %		89,5 %	96,8 %
Produits responsables – PEFC	77 %	BR, ES, RO	100 %	100 %
Produits responsables – ecolabels	81 %	BR, ES	100 %	96,8 %
Filières Qualité Carrefour	100 %		100 %	100 %
Filières Qualité Carrefour engagées dans une démarche agro-écologiques **	100 %	inclut uniquement FR	100 %	100 %
Producteurs partenaires **	100 %		100 %	100 %
Déforestation – huile de palme	94 %	IT	100 %	96,9 %
Déforestation – bœuf	100,0 % (BR & BRAT)		100,0 % (BR & BRAT)	31 % (BR)
Déforestation – bois/papier	100 %		100 %	96,8 %
Déforestation – soja **	83 %	IT, BR C, AR.	54,3 %	Nouveau
Déforestation – cacao **	100 %	Inclut uniquement FR, BE, IT, ES	100 %	Nouveau
Pêche responsable	95 %	BR C	100 %	96,9 %
Textile responsable **	100 %		100 %	
Bien-être animal – œufs **	100 %		100 %	84 %
Bien-être animal – œufs ingrédients **	100 %	Inclut Europe uniquement	100 %	Nouveau
Bien-être animal – poulets **	100 %		100 %	Nouveau
Bien-être animal – abattoirs **	100 %		91,7 %	Nouveau
Emballages – Tonnes	100 %		100 %	100 %
Emballages – Recyclable, réutilisable et compostable **	71 %	ES, IT, PL, AR	54,3 %	Nouveau

** Indicateurs publiés depuis moins de trois ans.

Indicateurs RH

Le périmètre s'applique à toutes les BUs du Groupe ainsi que les sièges. En cas de cession ou de fermeture d'une BU pendant la période de reporting, celle-ci est exclue.

Le champ de la Déclaration de Performance Extra-Financière présentée dans le présent chapitre 2 inclut Carrefour Banque et Carrefour Property Development, entités comprises dans le périmètre de consolidation de Carrefour SA.

Indicateurs	Périmètre 2022 (% de CA TTC)	Exclusions 2022	Périmètre 2021 (% de CA TTC)	Périmètre 2020 (% de CA TTC)
Effectif	100 %		100 %	100 %
Salariés à temps partiel	100 %		100 %	100 %
Embauches (CDI/CDD)	100 %		100 %	100 %
Turnover des salariés en CDI	100 %		100 %	100 %
Accidents	86 %	BRAT	89,6 %	90,3 %
Femmes managers	100 %		100 %	100 %
Salariés en situation de handicap	100 %		100 %	100 %
Formation	100 %		100 %	100 %

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

Carrefour s'est doté depuis 2003 d'indicateurs associés à ses priorités stratégiques en termes de RSE. Revus au fil des années, ceux-ci ont pour objectif de suivre les engagements pris en termes de performance environnementale et sociale. Chaque indicateur est choisi pour sa pertinence au regard des risques et enjeux sociétaux identifiés par le Groupe ainsi qu'au regard des politiques RSE déployées. En 2021, le Groupe a révisé l'indice RSE et a rédigé des règles d'achat sur les sujets environnementaux et sociaux qui lui sont prioritaires. Suite à ce travail, de nouveaux indicateurs ont été définis.

Référentiels utilisés

Les informations détaillées répondent aux exigences issues de l'Ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et du décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 instituant une Déclaration de Performance Extra-Financière (telle que détaillée notamment aux articles L. 225-102-1 et R. 225-105 et suivants du Code de commerce). Ces informations portent sur les activités de la société mère Carrefour SA et de l'ensemble des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe. Carrefour Banque est notamment incluse dans le périmètre couvert par la Déclaration de Performance Extra-Financière de Carrefour SA, les risques liés à l'activité bancaire ont bien été intégrés dans l'analyse des risques présentée au chapitre 2.1.

Les informations contenues en section 2.2 répondent aux exigences prévues par la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneurs d'ordre (aussi appelée loi sur le devoir de vigilance) à savoir : une cartographie des risques, des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, sous-traitants et fournisseurs avec lesquels le Groupe a une relation commerciale établie, des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves, un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements, ainsi qu'un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

La section 2.3 du présent document répond quant à elle au règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil du 18 juin 2020 sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables. Ce dernier établit des critères permettant de distinguer les investissements « verts » des autres investissements de façon totalement transparente.

Le Document d'Enregistrement Universel 2022 suit les lignes directrices des principaux standards internationaux de référence, en particulier le *Sustainability Accounting Standards Board* (SAS-B), la *Task Force on Climate Disclosure* (TCFD) et la *Global Reporting Initiative* (GRI), 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*.

Un manuel de reporting RSE qui précise les règles de collecte, de calcul et de consolidation est remis à jour à chaque exercice et diffusé à l'ensemble des correspondants reporting RSE.

Spécificités méthodologiques : précisions et limites

Certains indicateurs 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).

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 de justifier la pertinence des hypothèses retenues pour la méthode d'estimation. Les méthodologies d'estimation sont encadrées par le manuel de reporting extra-financier du Groupe.

Facteurs d'émissions de CO₂

Les facteurs d'émission sont utilisés pour calculer les émissions de CO₂ sur la base de la consommation d'énergie des magasins, de la consommation de fluides réfrigérants et de la consommation de carburant pour le transport aval. Les facteurs d'émission utilisés proviennent d'organisations internationales telles que le DEFRA GHG *Conversion Factors*, l'IPCC (*Intergovernmental Panel on Climate Change*) ou l'UNEP (*United Nations Environment Programme*). Les indicateurs concernés sont : l'énergie, les fluides frigorigènes et la logistique. Les BUs disposent également de la possibilité d'utiliser les facteurs nationaux spécifiques.

Électricité : pour calculer nos émissions équivalentes de CO₂ liées à l'utilisation d'énergie électrique, nous utilisons de préférence le facteur d'émission provenant du fournisseur d'énergie local (méthodologie *market-based*). En l'absence d'une telle valeur, une valeur par défaut est utilisée sur la base des données les plus récentes fournies par :

- le mélange résiduel européen de l'AIB pour les pays européens ;
- le ministère brésilien de la science, de la technologie et de l'innovation pour le Brésil ;
- le rapport sur la transparence climatique, basé sur les données de CAMMESA, pour l'Argentine.

Gaz naturel : pour calculer nos émissions équivalentes de CO₂ liées à la consommation de gaz naturel, nous utilisons le facteur d'émission fourni par le DEFRA – *UK Government GHG Conversion Factors for Company Reporting* : 2022 = 0,18397 kgCO₂e/kWh (CV brut).

GPL : pour calculer nos émissions équivalentes de CO₂ liées à la consommation de GPL, nous utilisons le facteur d'émission fourni par le DEFRA – *UK Government GHG Conversion Factors for Company Reporting* : 2022 = 0,21449 kgCO₂e/kWh (CV brute).

Carburant : pour calculer nos émissions équivalentes de CO₂ liées à la consommation de carburant, nous utilisons le facteur d'émission fourni par le DEFRA – *UK Government GHG Conversion Factors for Company Reporting* : 2022 = 2,7586 kgCO₂e/L (*Gross CV medium gas oil*).

Fluides réfrigérants : pour calculer nos émissions équivalentes de CO₂ liées à la consommation de réfrigérants, nous utilisons le potentiel de réchauffement global des réfrigérants (GWP 100 ans)

publié dans le cinquième rapport d'évaluation du GIEC *Climate Change 2013: The Physical Science Basis* Annexe 8.a (à l'exception de certains réfrigérants « naturels » pour lesquels le PRG 100 ans est tiré de UNEP Ozonaction, et une valeur de 4 PRG 100 ans est utilisée pour l'Isopentane).

Carburant utilisé pour le transport : pour calculer les émissions de CO₂ équivalentes liées à notre activité logistique, nous utilisons soit les facteurs d'émission nationaux documentés localement, soit, s'ils ne sont pas disponibles, une valeur par défaut basée sur les données les plus récentes fournies par le DEFRA – *UK Government GHG Conversion Factors for Company Reporting*, comme suit (facteurs de conversion 2022) :

- a. pour la consommation de diesel : 2,70553 kgCO₂e/Litre (100 % diesel minéral) ;
- b. pour la consommation de biocarburant :
 - i. biodiesel : 0,16751 kgCO₂e/Litre,
 - ii. bioéthanol : 0,00901 kgCO₂e/Litre,
 - iii. biométhane : 0,10625 kgCO₂e/GJ,
 - iiii. BioGNC : 0,61 kgCO₂e/kg ;
- c. pour le rail : 0,02782 kgCO₂e/tonne.km ;
- d. pour le transport fluvial : 0,03681 kgCO₂e/tonne.km (capacité de chargement jusqu'à 999 TEU).

Informations environnementales

Concernant le KPI logistique, les émissions de CO₂ liées à l'activité logistique du Groupe prennent en compte les émissions de CO₂ liées au transport routier aval. Cet indicateur comptabilise les émissions de CO₂ liées au transport de marchandises entre les entrepôts et les magasins. Ne sont pas prises en compte les émissions de CO₂ :

- produites 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 aval 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.

Dans la grande majorité des cas, les émissions de CO₂ liées aux transports des marchandises sont calculées sur la base des distances parcourues du fait de l'absence de données réelles sur les consommations de carburant des prestataires et des consommations moyennes par type de camions.

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

Concernant le **KPI 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. Certaines BUs achètent et stockent des fluides en avance et peuvent reporter certaines quantités de fluides encore stockées en bouteille dans la consommation de l'année d'achat.

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, l'information n'est pas disponible (cas présent en Espagne, Italie et France). Les tonnages de déchets évacués par les collectivités locales peuvent donc être estimés avec une méthodologie d'estimation validée par le Groupe (cas de l'Italie). En cas d'absence de méthodologie validée, les magasins concernés sont exclus.

KPI Gaspillage alimentaire : Carrefour a déployé un outil de suivi du gaspillage alimentaire en magasin qui permet de suivre l'évolution du pourcentage de réduction de ses déchets alimentaires par rapport à l'année de référence 2016. La méthode de calcul de l'indicateur est basée sur la norme référente de comptabilisation des déchets alimentaires du *Food Loss and Waste Accounting and Reporting Standard* (ou FLW Standard). Le gaspillage alimentaire en magasin sur la période de reporting est donc calculé à partir des quantités d'inventendus alimentaires (démarque), de dons alimentaires, de biodéchets valorisés et de déchets d'origine animale (DOA). En 2022, un travail de recalcul manuel a été réalisé.

KPI dons alimentaires : la correspondance utilisée pour l'ensemble des pays du Groupe pour calculer le nombre d'équivalents repas offerts aux associations d'aide alimentaire est 1 repas = 500 g.

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.

Informations Produits

Nombre de références alimentaires de produits de la marque Carrefour 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 au nombre de références Carrefour Bio proposées à la vente dans le Groupe.

Nombre de produits Filières Qualité Carrefour : la méthodologie de comptabilisation a été modifiée en 2019. Le nombre de produits FQC correspond à la somme des produits proposés sous la démarche FQC tout au long de l'année tel que perçu par les clients dans l'assortiment. Les règles suivantes s'appliquent : un même produit sous plusieurs conditionnements différents n'est compté qu'une fois ; en boucherie ou en poissonnerie, un même produit présent sous différentes découpes n'est compté qu'une fois ; si l'offre est segmentée par race ou par variété, alors une race ou une variété correspond à un produit.

Filières Qualité Carrefour engagées dans une démarche agro-écologique : cet indicateur a été reporté pour la première fois en 2022 pour la France uniquement. La méthodologie est en cours de déploiement dans les autres pays. Une Filière Qualité Carrefour est engagée dans une démarche agro-écologique si tous les fournisseurs de cette filière sont eux-mêmes engagés.

Un fournisseur Filière Qualité Carrefour est considéré comme engagé dans une démarche agroécologique s'il comporte au moins un producteur pilote de la démarche agroécologique. Une filière dite agroécologique est une filière portant un message différenciant communiqué au client "cultivé sans -ides" et qui engage ses fournisseurs à supprimer tout ou une partie des pesticides de synthèse en culture mais également à travailler sur la préservation des sols et de la biodiversité.

Soja : Cet indicateur concerne le soja contenu dans les produits bruts frais et surgelés (hors charcuterie) des catégories : poulet, dinde, porc, bœuf, veau, agneau, saumon, oeufs, lait et viandes hachées. C'est un indicateur de moyen, il repose sur un engagement du fournisseur via un contrat.

Bœuf brésilien : le pourcentage de bœuf brésilien géo-référencé est calculé sur la base du nombre de fournisseurs de rang 2 géo-référencés. Les fournisseurs de rang 2 correspondent aux fermes qui fournissent les abattoirs.

Fournisseurs – Pacte Transition Alimentaire : Il existe un pacte Transition Alimentaire international et des pactes nationaux. En 2021, la France, l'Espagne, la Belgique, la Pologne et la Roumanie ont lancé leur pacte Transition Alimentaire. En 2022, l'Italie a lancé un pacte national.

Bien-être animal – audit abattoirs : Les audits bien-être animal concernent les animaux terrestres suivants : agneau, boeuf, porc, veau, volaille. Les audits des abattoirs peuvent être (i) des audits réalisés par des responsables Qualité Carrefour (formés à la thématique du bien être animal) incluant des critères en lien avec le bien être animal (liste de vérification proposée par le Groupe) ou (ii) des audits externes réalisés par un organisme tiers sur la base d'un référentiel bien être animal (certification) ou sur la base de la liste de vérification proposée par Carrefour.

Informations Clients

Les études clients sont réalisées dans tous les pays et formats du Groupe par un organisme d'étude interne au groupe Carrefour, présent dans tous les pays. Ces études sont réalisées mensuellement sur des échantillons clients représentatifs.

Transition alimentaire en magasin : cet indicateur suit la satisfaction client concernant cinq axes : la réduction des emballages, la lutte contre le gaspillage alimentaire, les produits locaux, le bio, et la qualité des produits à marque Carrefour. Ces cinq axes font l'objet d'un suivi en magasins au travers d'un baromètre client ainsi l'indicateur reporte les points de progression entre les années N et N-1 du baromètre client.

Act for Food : l'indicateur suit le pourcentage de consommateurs répondant oui à la question suivante : « Carrefour vous aide-t-il à avoir une alimentation saine et responsable tout en restant accessible en termes de prix ? »

Informations Ressources humaines

Égalité femmes-hommes : les Directeurs Exécutifs constituent une nouvelle catégorie de postes créée en 2021 parmi les Directeurs seniors et composent le TOP 200 du Groupe. Cet indicateur suit le pourcentage de femmes présentes dans le top 200 du Groupe.

Formation : cet indicateur tient compte du nombre moyen de salariés ayant effectué au moins 4 heures de formation au cours de l'année par rapport à l'effectif moyen du Groupe.

Handicap : nombre de collaborateurs qui souffrent d'un handicap reconnu conformément à la législation en vigueur dans chacun des pays, rapport à l'effectif total.

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

Accidents du travail : depuis 2020, les taux de fréquence et de gravité sont calculés sur les heures travaillées réelles (et non plus théoriques).

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

Des campagnes de reporting trimestrielles sont réalisées. La campagne annuelle est utilisée pour le Document d'Enregistrement Universel publié soumis à approbation du Conseil d'administration.

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 étaient calculés sur une période de 12 mois glissants allant d'octobre à septembre.

Depuis 2019, afin de gagner en cohérence avec l'ensemble du Groupe, l'ensemble des indicateurs correspondant aux magasins, aux marchandises et à la logistique sont calculés sur une période de 12 mois en année civile allant du 1^{er} janvier au 31 décembre.

Depuis 2020 afin de gagner en efficacité et en précision dans le reporting, les indicateurs environnementaux clés de performances intégrés dans l'Indice RSE et Transition Alimentaire sont désormais calculés sur une période de trois mois (trimestrielle).

La période retenue pour le reporting annuel est l'année civile (1^{er} janvier au 31 décembre), sans modifications avec 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 le biais d'entretiens personnalisés (en physique si possible, en vidéoconférence à défaut), ou par *e-mail*.

Sur le plan quantitatif, depuis 2014, le reporting et la consolidation des indicateurs clés de performance étaient effectués dans l'application BFC. En 2022, le Groupe s'est doté d'une nouvelle application EPM *Cloud* pour le reporting des indicateurs environnementaux. Cette application reste liée à celle utilisée par le Groupe pour le reporting et la consolidation financière. Les indicateurs clients sont issus de la plate-forme d'étude des avis des consommateurs du Groupe.

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 contrôle des données environnementales

L'application informatique de reporting EPM *Cloud* 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.

Indice RSE et Transition Alimentaire

Composition de l'Indice RSE et Transition Alimentaire

L'Indice RSE et Transition Alimentaire, introduit en 2018, évalue la performance de mise en œuvre des engagements RSE de Carrefour. Il fait l'objet d'un suivi trimestriel et d'une publication semestrielle. Cet indice couvre quatre thématiques : (i) l'approvisionnement et la conception des produits, (ii) l'activité des sites, (iii) l'implication et la satisfaction des clients concernant la transition alimentaire et (iiii) la gestion des ressources humaines et l'engagement des collaborateurs. À chacune de ces thématiques sont associés plusieurs objectifs quantitatifs et des échéances.

Dès 2019, les performances du Groupe pour atteindre ces objectifs ont été intégrées aux critères de rémunération des dirigeants et servent de base à hauteur de 25 % au calcul de la rémunération des dirigeants dans le cadre d'un plan *Long Term Incentive* ainsi qu'à hauteur de 20 % dans la rémunération du Président-Directeur Général. Depuis 2021, l'indice RSE est intégré à la rémunération variable des dirigeants des pays intégrés.

L'Indice RSE et Transition Alimentaire 2021 est composé de quinze indicateurs.



Thématique	Indicateurs	Unité	Périmètre des objectifs
PRODUITS – Approvisionnement responsable des produits			
Agriculture durable	Pénétration des produits certifiés en agriculture biologique au sein des produits frais Pénétration des produits Filières Qualité Carrefour agro-écologiques au sein des produits frais	Pourcentage de chiffre d'affaires (ventes TTC)	Périmètre : produits contrôlés et de marques nationales, 8 pays intégrés. Périmètre des ventes issues de l'agriculture biologique : Groupe. Périmètre des ventes issues de l'agro-écologie : France uniquement, méthodologie de reporting en cours de déploiement pour le Groupe.
Matières premières à risque – pêche durable	Pourcentage des ventes de produits de la pêche et de l'aquaculture, produits à marque Carrefour et de marques nationales, issues d'une démarche responsable	Pourcentage de chiffre d'affaires (ventes TTC)	Périmètre : Produits contrôlés et de marques nationales, tous rayons (frais, surgelé, conserve, épicerie, etc.) dans les 8 pays intégrés du Groupe, hors Ataçadao.
Matières premières à risque – déforestation	Part d'huile de palme utilisée dans les produits aux marques de Carrefour certifiée durable et entièrement tracée (RSPO ségrégé)	Pourcentage de tonnes	Périmètre : produits aux de marques Carrefour (hors premiers prix), 8 pays intégrés, hors Ataçadao.
	Part des emballages papier et carton des produits contrôlés conformes à notre politique forêt zéro déforestation	Pourcentage de tonnes	Périmètre : produits contrôlés, 8 pays intégrés, hors Ataçadao. Méthodologie de reporting en cours de développement. Premier résultat en 2022.
	% de fournisseurs de bœuf brésilien géo-monitorés et conformes à notre politique forêt ou engagés dans une politique ambitieuse de lutte contre la déforestation	Pourcentage de fournisseurs	Périmètre : fournisseurs directs de viande fraîche, congelée et transformée, fournisseurs distributeurs et <i>meatpackers</i> . L'indicateur concernant les fournisseurs de bœuf brésilien est reporté par le Brésil (Carrefour et Ataçadao) uniquement.
Matières premières à risque – déforestation	% des Filières Qualité Carrefour et autres produits clés à marque Carrefour utilisant du soja zéro déforestation pour l'alimentation animale	Pourcentage de chiffre d'affaires	Périmètre : produits Filières Qualité Carrefour et produits clés à marque Carrefour (hors premier prix et produits sans marque) : produits bruts surgelés et frais suivants (hors charcuterie) : poulet, dinde, porc, bœuf, veau, agneau, saumon, œufs, lait, viandes hachées.
	% de pâte de cacao durable dans les tablettes à marque Carrefour d'ici 2023	Pourcentage de tonnes	Périmètre : tablettes de chocolat aux marques de Carrefour (hors premier prix et produits sans marque). Pays concernés : France, Belgique, Espagne, Italie.
	% des <i>traders</i> clefs de matières premières à risque évalués % des <i>traders</i> clefs de matières premières à risque en progrès pour être conforme à notre politique	Pourcentage de <i>traders</i>	Évaluation des <i>traders</i> réalisée en 2022. Les critères d'évaluation sont en cours de fiabilisation avec pour objectif d'arriver à mesurer les progrès réalisés par les <i>traders</i> dès 2023.

Thématique	Indicateurs	Unité	Périmètre des objectifs
Matières premières à risque – textile	% des produits TEX en coton biologiques	Pourcentage d'unités achetées	TEX est la marque propre textile de Carrefour. Le coton est la matière première majoritaire de nos vêtements. Cet indicateur compte pour 80 % du score final sur le textile.
	% des fibres issues de bois produites sans déforestation dans nos produits TEX	Pourcentage d'unités achetées	TEX est la marque propre textile de Carrefour. Les fibres issues de bois comptent pour 12 % du score final sur le textile.
	% de la laine dans nos produits TEX garantissant le bien-être animal des moutons et assurant la protection des sols et écosystèmes	Pourcentage d'unités achetées	TEX est la marque propre textile de Carrefour. La laine compte pour 5 % de l'indicateur.
	% de cachemire garantissant le bien-être animal des chèvres et provenant de sols prévenant la désertification dans nos produits TEX	Pourcentage d'unités achetées	TEX est la marque propre textile de Carrefour. Le cachemire compte pour 3 % de l'indicateur.
Emballages	Tonnes d'emballages mis sur le marché évitées cumulées depuis 2017	Tonnes	Périmètre : 8 pays intégrés, hors Ataçadao. Indicateur suivi depuis 2017.
	Pourcentage d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables pour les produits de marques Carrefour	Pourcentage de tonnes	Nouvel indicateur calculé pour la première fois en 2021 par la France uniquement, puis par la Belgique, la Roumanie et le Brésil en 2022. La méthodologie de reporting sera déployée par les pays restants en 2023.
Bien-être animal	Œufs – Part du chiffre d'affaires de produits contrôlés et de marques nationales issus d'élevages hors cages	Pourcentage de chiffre d'affaires (ventes TTC)	Périmètre : produits contrôlés et de marques nationales (produits sans marque inclus), 8 pays intégrés, hors Ataçadao.
	Œufs ingrédients – Part des produits à marque Carrefour contenant des œufs hors cages en tant qu'ingrédients	Pourcentage de tonnes	Périmètre : produits contrôlés (hors produits sans marque). Objectif concernant uniquement la France, la Belgique, l'Italie, l'Espagne, la Pologne et la Roumanie.
	Poulet – Part du chiffre d'affaires de produits contrôlés garantissant des critères de bien-être animal	Pourcentage de chiffre d'affaires (ventes TTC)	Périmètre : produits bruts uniquement, produits contrôlés (hors produits sans marque), 8 pays intégrés, hors Ataçadao.
	Abattoirs – Part d'abattoirs fournisseurs de Carrefour audités selon un référentiel sur le bien-être animal	Pourcentage d'abattoirs	Périmètre : produits contrôlés (produits sans marque exclus). Produits bruts frais seulement. Produits de la mer exclus. 8 pays intégrés, hors Ataçadao.
Fournisseurs – Pacte	Nombre de fournisseurs partenaires du Pacte Transition Alimentaire	Nombre	Périmètre : 8 pays intégrés, hors Ataçadao.

Thématique	Indicateurs	Unité	Périmètre des objectifs
MAGASINS – Activité des sites			
Gaspillage alimentaire	% de réduction du gaspillage alimentaire (par rapport à 2016)	Pourcentage de tonnes	Le gaspillage alimentaire est calculé en rapportant les biodéchets, les dons alimentaires, et les déchets d'origine animale (DOA) à la quantité de démarque alimentaire. Périmètre : 8 pays intégrés.
Déchets des magasins	% des déchets valorisés (dons alimentaires inclus)	Pourcentage de tonnes	Périmètre : 8 pays intégrés
Climat	% de variation des émissions de CO ₂ du scope 1 & 2 par rapport à 2019	Pourcentage de tonnes	Les émissions de CO ₂ des scopes 1 et 2 sont les émissions liées à l'utilisation d'électricité, de gaz, de fioul et de fluides réfrigérants dans les magasins. Périmètre : 8 pays intégrés
Producteurs partenaires	Nombre de producteurs partenaires (partenaires Carrefour Bio, Filières Qualité Carrefour, régionaux et locaux)	Nombre	Périmètre : 8 pays intégrés, hors Ataçadao.
CLIENTS – Implication et satisfaction des clients concernant la transition alimentaire			
Transition alimentaire en magasin	Nombre de points de progression (vs 2020) du baromètre client en magasin concernant les produits biologiques et locaux, la qualité des produits à marque Carrefour, les emballages et la réduction des déchets alimentaires	Nombre	Périmètre : 8 pays intégrés, hors Ataçadao. 4,4 millions de répondants à l'enquête en 2022.
Act for Food	Part des consommateurs qui pensent que Carrefour les aide à avoir une alimentation saine et responsable tout en restant accessible en termes de prix	Pourcentage de consommateurs	Périmètre : 8 pays intégrés, hors Ataçadao. 1,2 million de répondants à l'enquête en 2022.
COLLABORATEURS – Gestion des ressources humaines et engagement des collaborateurs			
Recommandation employeur	Score de recommandation employeur attribué tous les ans à Carrefour par ses collaborateurs	Pourcentage (note/100)	Périmètre : 8 pays intégrés. Étude annuelle réalisée sur un échantillon de 26 000 collaborateurs sélectionnés de manière aléatoire sur l'ensemble du Groupe.
Égalité femmes-hommes	Part des femmes parmi les Directeurs Exécutifs (top 200)	Pourcentage de femmes	Périmètre : Directeurs Exécutifs pour l'ensemble du Groupe.
Formation	Part des salariés ayant accès à une formation tous les ans (en %)	Pourcentage de salariés	Périmètre : 8 pays intégrés.
Handicap	Part des salariés déclarés en situation de handicap (en %)	Pourcentage de salariés	Périmètre : 8 pays intégrés.



Méthodologie de calcul de l'Indice RSE et Transition Alimentaire

L'Indice RSE et Transition Alimentaire calcule un score final qui agrège 15 objectifs suivant 4 axes (produits, magasins, consommateurs, et ressources humaines). Le score final est une moyenne non pondérée du score des 4 axes. Le score de chaque indicateur est calculé en rapportant le résultat à sa cible, sur la période de reporting donnée. Il est exprimé en pourcentage. L'indicateur « engagement collaborateur » fait exception, son score utilise la règle suivante : pour chaque point d'écart par rapport à la cible de 75/100 (à la hausse ou à la baisse), le score de l'indice varie de plus ou moins 4 points. Les données et le calcul sont revus par des auditeurs externes.

Vérification externe

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 indicateurs clés de performance et les informations considérées comme étant les plus importantes, des tests de détails ont été réalisés sur les données. Les indicateurs identifiés par le symbole ✓ ont été revus en assurance raisonnable.

2.4.2 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LA VÉRIFICATION DE LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2022

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes du groupe Carrefour, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1058 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra financière, ainsi qu'à la demande de la société et hors champ d'accréditation, une conclusion d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentées dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel

Commentaire

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du code de commerce, nous formulons le commentaire suivant :

Les indicateurs clés de performance, relatifs aux taux d'absentéisme, taux de fréquence et taux de gravité sont publiés sur un périmètre limité, à savoir 63 % des effectifs moyens du groupe du fait de la non prise en compte des activités du groupe au Brésil. Les périmètres de reporting, variables selon les indicateurs, sont détaillés au sein de la Déclaration de performance extra-financière dans les tableaux de présentation des données de l'exercice.

Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'Informations

Concernant les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe √, nous avons mené, à la demande de la société dans un cadre volontaire, des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe « Nature et étendue des travaux » ci-dessus pour les indicateurs clés de performance et pour les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi entre 66 % et 85 % des informations environnementales identifiées par le signe √.

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

Conclusion

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

Préparation de la déclaration de performance extra-financière

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration dans la partie « Méthodologie détaillée de reporting des indicateurs RSE ».

Limites inhérentes à la préparation des Informations

Comme indiqué dans la Déclaration, les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration

- de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant.

Responsabilité de l'Organisme Tiers Indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il nous appartient également d'exprimer, à la demande de l'entité et hors champ d'accréditation, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par l'entité ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière le cas échéant : d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables..

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention tenant lieu de programme de vérification et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée).

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du code de commerce et le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. 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 textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 8 personnes et se sont déroulés entre octobre 2022 et février 2023 sur une durée totale d'intervention de 18 semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une cinquantaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment la RSE, le contrôle de gestion, la gestion des risques, la conformité, les ressources humaines.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

- Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225 102 1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2eme alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :

apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1. Pour certains risques (Accidents du travail, risques psychosociaux ou maladies professionnelles, Carence significative de contrôle et de traçabilité des produits, Défaut du dispositif de retrait et de rappel, Incapacité ou difficulté à attirer et retenir des collaborateurs clés, Émeutes, manifestations populaires, grèves, mouvements sociaux et crises agricoles, Mise en cause de Carrefour et de ses fournisseurs pour non-respect du droit du travail, des droits de l'homme et/ou d'une rémunération juste, Non-respect des principes de diversité et d'égalité et manquements dans la lutte contre les discriminations et les harcèlements, Mauvaise gestion ou dégradation du climat social au sein de Carrefour, Non-respect des lois sur la protection des données personnelles (RGPD, LGPD, etc.), Non-respect des lois anti-corruption (loi Sapin 2), Offre

commerciale non alignée avec les attentes environnementales et sociétales des clients (produits locaux, réduction des emballages, du gaspillage alimentaire, etc.), nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante ;

- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1, nous avons mis en œuvre :

des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;

des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices et couvrent entre 28 % et 100 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;

- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; les procédures mises en œuvre pour l'assurance raisonnable ont nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Paris La Défense, le 21 février 2023

L'organisme tiers indépendant,

MAZARS SAS

Edwige REY

Associée RSE & Développement Durable

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Annexe 1 : Informations considérées comme les plus importantes

Informations quantitatives (actions et résultats) relatives aux principaux risques :

- Pourcentage de réduction du gaspillage alimentaire (par rapport à 2016) ⁽⁹⁾
- Déchets totaux ^{(1) (2) (7)}
- Part de déchets des hypermarchés et supermarchés valorisés (dons alimentaire inclus) ^{(1) (2) (7)}
- Tonnes d'emballages mis sur le marché évitées cumulées depuis 2017 ⁽¹⁾
- Pourcentage d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables dans les produits de marque Carrefour ⁽¹⁾
- Pourcentage d'intégration de plastique recyclé dans les emballages ⁽¹⁾
- Chiffre d'affaires issus des ventes de produits bio ⁽¹⁾
- Taux de pénétration des Filières Qualité Carrefour au sein des produits frais ⁽¹⁾
- Nombre de producteurs partenaires (partenaires Carrefour Bio, Filières Qualité Carrefour, régionaux et locaux) ⁽¹⁾
- Part d'huile de palme utilisée dans les produits contrôlés certifiée durable et entièrement tracée (RSPO ségrégué) ^{(1) (2) (5)}
- Part des ventes des produits aux marques de Carrefour, dans les 10 familles prioritaires, issus de forêts durables ⁽⁵⁾
- Pourcentage de fournisseurs de bœuf brésilien géo-monitorés et conformes à la politique forêt ou engagés dans une politique ambitieuse de lutte contre la déforestation ^{(3) (4)}
- Pourcentage de produits à marque Carrefour issus de la pêche durable ^{(2) (5)}
- Œufs – Part du chiffre d'affaires de produits contrôlés et de marques nationales issus d'élevages hors cages ^{(1) (2) (5) (7)}
- Œufs ingrédients – Part des produits à marque Carrefour contenant des œufs hors cages en tant qu'ingrédients ^{(1) (2) (5) (7)}
- Poulet – Part du chiffre d'affaires de produits contrôlés garantissant des critères de bien-être animal ^{(1) (2) (5) (7)}
- Agroécologie ⁽¹⁾
- Abattoirs – Part d'abattoirs fournisseurs de Carrefour audités selon un référentiel sur le bien-être animal ^{(1) (2) (5) (7)}
- Pourcentage des Filières Qualité Carrefour et autres produits à marque Carrefour clés utilisant du soja zéro déforestation pour l'alimentation animale ^{(1) (3) (4) (5) (8)}
- % de pâte de cacao durable dans les tablettes à marque Carrefour ⁽¹⁾
- Pourcentage des matières premières textiles naturelles sont conformes à la politique TEX responsable (coton, fibres de bois, laine, cachemire) ⁽⁹⁾
- Pourcentage des traders clés (acteurs amont négociant les matières premières agricoles) évalués et en progrès pour être conformes à la politique du Groupe ⁽⁹⁾
- Pourcentage d'audits sociaux avec alerte ⁽⁹⁾
- Nombre de fournisseurs partenaires du Pacte Transition Alimentaire ⁽⁵⁾
- Part des consommateurs qui pensent que Carrefour les aide à avoir une alimentation saine et responsable tout en restant accessible en termes de prix ⁽⁹⁾
- Part des clients ayant identifié la transition alimentaire en magasin ⁽⁹⁾
- Pourcentage de sites certifiés IFS ou BRC ⁽⁹⁾
- Pourcentage de sites audités par Carrefour ⁽⁹⁾ dont :
 - Pourcentage de notes obtenues aux audits entre A et B
 - Pourcentage de notes obtenues aux audits entre C et D
- Nombre de points de progression du baromètre client en magasin concernant les produits biologiques et locaux, la qualité des produits à marque Carrefour, les emballages et la réduction des déchets alimentaires ⁽⁹⁾
- Effectif ⁽⁴⁾
- Taux de fréquence ⁽⁴⁾
- Taux de gravité ⁽⁴⁾
- Pourcentage de femmes nommées aux postes clés ⁽⁹⁾
- Pourcentage de salariés déclarés en situation de handicap ⁽⁴⁾
- Nombre moyen d'heures de formation par salarié ⁽⁴⁾
- Recommandation employeur ⁽⁹⁾
- Nombre d'accords signés ⁽⁹⁾
- Taux d'attrition des talents clés ⁽⁴⁾
- Pourcentage de personnel à risque formé sur les sujets anti-corruption ⁽⁹⁾
- Pourcentage de pays/entité ayant un DPO ⁽⁹⁾

Nous avons sélectionné une liste de Business Units sur lesquelles nous avons effectué nos tests de détails. Ces Business Units sont :

- (1) France HM et SM
- (2) Belgique HM et SM
- (3) Brésil HM et SM
- (4) Brésil Atacadão
- (5) Espagne HM et SM

- (6) Argentine HM et SM
- (7) Italie HM et SM
- (8) Pologne HM et SM
- (9) Groupe

2.5 Table de concordance avec les référentiels SASB, GRI et TCFD

Carrefour a construit sa stratégie et son reporting en cohérence avec les principes du SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*), de la GRI (*Global Reporting Initiative*) et de la TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosure*) afin de s'assurer de la complétude de sa démarche. Ci-dessous, vous trouverez la table de concordance entre les principes essentiels de ces trois référentiels (mise à jour 2022) et le rapport RSE.

SASB – Sustainability disclosure URD	URD	Website	Other sources
Fleet Fuel Management	2.1.3 Le climat 2.1.3.1 Synthèse des objectifs et performance	https://www.carrefour.com/rse/engagements-pour-le-climat	CDP Climate : C4.1a, C12.1d
Air Emissions from refrigeration	2.1.3 Le climat 2.1.3.1 Synthèse des objectifs et performance		CDP Climate : C2.2a, C2.3
Energy Management	2.1.3 Le climat 2.1.3.1 Synthèse des objectifs et performance		CDP Climate : C8.2a
Food Waste Management	2.1.3.4 Lutter contre le gaspillage alimentaire		CDP Climate : C12.1b
Data Security	2.1.5.4 Protection des données personnelles 4.1.1.1 Stratégie, gouvernance et environnement des affaires - Protection des données personnelles	-	-
Food Safety	2.1.4.3 Rendre accessible la qualité à un prix juste	https://www.carrefour.com/fr/engagements-sante-qualite-et-nutrition	-
Product Health & Nutrition	2.1.4.3 Rendre accessible la qualité à un prix juste		-
Product Labelling & Marketing	2.2.2.1 Méthodologie de cartographie des risques	-	-
Labor Practices	2.1.6.3 Attirer, retenir et développer les talents 2.1.6.5 Garantir la santé, la sécurité et la qualité de vie des collaborateurs	https://www.carrefour.com/engagements-collaborateurs	-
Management of Environmental & Social Impacts in the Supply chain	2.1.2.2 Soutenir la transition vers une agriculture durable 2.1.2.3 Assurer le maintien de la biodiversité pour l'approvisionnement en matières premières sensibles 2.1.2.4 Développer l'éco-conception et l'économie circulaire des emballages 2.1.5.2 Respect des droits de l'Homme et du travail	https://www.carrefour.com/fr/engagements-pour-la-biodiversite	CDP Forests : F2, F4
SASB - Activity Metric			
Number of (1) retail location and (2) distribution centers	1.1.3 Implantations géographiques 1.4 La distribution des activités du Groupe	https://www.carrefour.com/fr/implantations-du-groupe-carrefour	-
Total area of (1) retail space and (2) distribution centers	1.1.2 Panorama des activités 1.3.1.1 Une offre différenciante et rationalisée, reflet de notre raison d'être 1.4 La distribution des activités du Groupe	-	-
Number of vehicles in commercial fleet	<i>Non disponible</i>	-	CDP Climat : C4.3b
Ton miles travelled	<i>Non disponible</i>	-	-

N°	GRI disclosure	URD	Website
GRI 100			
GRI 102 – General disclosures			
Organizational profile			
102-1	Name of the organization	8.1.1 Goodwill	https:// www.carrefour.com/fr/ groupe
102-2	Activities, brands, products and services	1.1.1 Repères et chiffres-clés 1.1.2 Panorama des activités 1.4 La distribution des activités du Groupe	
102-3	Location of headquarters	1.1.3 Implantations géographiques 1.4.1 Une distribution omnicanale et internationale	
102-4	Location of operations	1.1.3 Implantations géographiques 1.4 La distribution des activités du Groupe	
102-5	Ownership and legal form	1.5.3 Synthèse des performances boursières 8.3 Actionnariat	
102-6	Markets served	1.4 La distribution des activités du Groupe	
102-7	Scale of the organization	1.1.1 Repères et chiffres-clés 1.1.2 Panorama des activités 1.4 La distribution des activités du Groupe	
102-8	Information on employees and other workers	1.1.1 Repères et chiffres-clés 2.1.6 Les collaborateurs	
102-9	Supply chain	1.1.6 Un modèle d'affaires créateur de valeur patagée	
102-10	Significant changes to the organization and its supply chain	1.5 Le Groupe Carrefour en 2022	
102-11	Precautionary Principle or approach	4. Gestion des risques et contrôle interne 2.2 Plan de vigilance du Groupe Carrefour	
102-12	External initiatives	2.1 Les politiques, plans d'actions et performances extra-financières 2.2 Plan de vigilance du Groupe Carrefour	
102-13	Membership of association	1.3 Le plan "Carrefour 2026" : une ambition renouvelée, une trajectoire accélérée 2.1 Les politiques, plans d'action et performances extra-financières	
Strategy			
102-14	Statement from senior decision-maker	Edito du rapport annuel	-
102-15	Key impacts, risks and opportunities	1.2 Le contexte: défi globaux et opportunités de développement 4.1.1 Les principaux facteurs de risques	-
Ethics and integrity			
102-16	Values, principles, standards and norms of behavior	1.1.5 Notre raison d'être 2.1.5.5 Loyauté des pratiques 2.2 Plan de vigilance du Groupe Carrefour	https:// www.carrefour.com/ engagements-ethiques
102-17	Mechanisms for advice and concerns about ethics	2.1.5.5 Loyauté des pratiques 2.2 Plan de vigilance du Groupe Carrefour 4.1.1.1. Stratégie, gouvernance et environnement des affaires - Corruption/loi Sapin 2.	

N°	GRI disclosure	URD	Website
Governance			
102-18	Governance structure	3.2 La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	https://www.carrefour.com/fr/groupe/gouvernance
102-19	Delegating authority	3.2 La composition et les condition de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration 3.3 Direction Générale et Comité Exécutif Groupe	-
102-20	Executive-level responsibility for economic, environmental and social topics	2.2.1 Gouvernance et méthode du Plan de vigilance et de la RSE	https://www.carrefour.com/fr/rse/methode
102-21	Consulting stakeholders on economic, environmental and social topics	1.1.7 Le dialogue avec nos parties prenantes 2.2.1 Gouvernance et méthode du plan de vigilance et de la RSE	https://www.carrefour.com/fr/rse/methode
102-22	Composition of the highest governance body and its committees	3.2 La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration 3.3.3 Direction Générale et Comité Exécutif Groupe	-
102-23	Chair of the highest governance body	3.2 La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration 3.3 Direction Générale et Comité Exécutif Groupe	-
102-24	Nominating and selecting the highest governance body	3.2 La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration 3.3 Direction Générale et Comité Exécutif Groupe	-
102-25	Conflicts of interest	2.1.5.5 Loyauté des pratiques	https://www.carrefour.com/engagements-ethiques
102-26	Role of highest governance body	3.2 La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration 3.3 Direction Générale et Comité Exécutif Groupe	-
102-27	Collective knowledge of highest governance body	3.2 La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration 3.3 La Direction Générale et Comité Exécutif Groupe	-
102-28	Evaluating the highest governance body performance	3.2 La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration 3.3 Direction Générale et Comité Exécutif Groupe	-
102-29	Identifying and managing economic, environmental and social impacts	2.1.1 Méthode RSE, risques et performances extra-financières	https://www.carrefour.com/fr/rse/methode
102-30	Effectiveness of risk management processes	2.1 Les politiques, plans d'actions et performances extra-financières	https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse
102-31	Review of economic, environmental and social topics	2.2.1 Gouvernance du plan de vigilance	https://www.carrefour.com/fr/rse/methode
102-32	Highest governance body's role in sustainability reporting	2.2.1 Gouvernance du plan de vigilance	https://www.carrefour.com/fr/rse/methode
102-33	Communicating critical concerns	2.2.1 Gouvernance du plan de vigilance	-
102-34	Nature and total number of critical concerns	2.2.1 Gouvernance du plan de vigilance	-
102-35	Remuneration policies	3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux	https://www.carrefour.com/engagements-ethiques
102-36	Process for determining remuneration	3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux	-
102-37	Stakeholder's involvement in remuneration	3.4 Rémunérations et avantages sociaux aux mandataires sociaux	-

N°	GRI disclosure	URD	Website
102-38	Annual total compensation ratio	3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux	https://www.carrefour.com/engagements-ethiques
102-39	Percentage increase in annual total compensation ratio	3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux	-
Stakeholder engagement			
102-40	List of stakeholder groups	1.1.7 Le dialogue avec nos parties prenantes 1.3 Le plan "Carrefour 2026" : une ambition renouvelée, une trajectoire accélérée 2.2.1 Gouvernance du plan de vigilance	https://www.carrefour.com/fr/rse/methode https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse
102-41	Collective bargaining agreements	2.2.4 Mesures de préventions et d'atténuation des risques identifiés	https://www.carrefour.com/fr/rse/methode
102-42	Identifying and selecting stakeholders	1.1.7 Le dialogue avec nos parties prenantes 2.2.1 Gouvernance du plan de vigilance et de la RSE 4.1.1 Les principaux facteurs de risques	https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse
102-43	Approach to stakeholder engagement	1.1.7 Le dialogue avec nos parties prenantes 2.2.1 Gouvernance du plan de vigilance	
102-44	Key topics and concerns raised	1.1.7 Le dialogue avec nos parties prenantes 2.2.1 Gouvernance du plan de vigilance	
Reporting practice			
102-45	Entities included in the consolidated financial statements	6.6 Liste des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation	-
102-46	Defining reporting content and topic Boundaries	2.1 Les politiques, plans d'action et performances extra-financières	-
102-47	List of material topics	2.1 Les politiques, plans d'actions et performances extra-financières	-
102-48	Restatements of information	N/A	-
102-49	Changes in reporting	2.4.1 Méthodologie détaillée de reporting des indicateurs RSE	-
102-51	Reporting period	2.4.1 Méthodologie détaillée de reporting des indicateurs RSE	-
102-52	Date of the most recent report	Avril 2022	-
102-53	Contact point for questions regarding the report	investisseurs@carrefour.com	-
102-54	Claims of the reporting in accordance with CRI standards	Essentielle	-
102-55	GRI content index	2.5 Tables de concordances	-
102-56	External assurance	2.4.2 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion	-
GRI 200			
GRI 201 - Economic performance			
201-1	Direct economic value generated and distributed	5. Rapport d'activité au 31 décembre 2022	-
201-2	Financial implications and other risks and opportunities due to climate change	Non disponible	-
201-3	Defined benefit plan obligations and other retirement plans	1.2.6 Une responsabilité d'inclusion 3.4 Rémunération et avantages accordés aux mandataires sociaux	-
201-4	Financial assistance received from government	N/A	-

N°	GRI disclosure	URD	Website
GRI 202 - Market presence			
202-1	Ratios of standard entry level by gender compared to local minimum wage	Non disponible	https://www.carrefour.com/engagements-ethiques
202-2	Proportion of senior management hired from the local community	Non disponible	https://www.carrefour.com/engagements-collaborateurs
GRI 203 - Indirect economic impacts			
203-1	Infrastructure investments and services supported	N/A	-
203-2	Significant indirect economic impacts	N/A	-
GRI 204 - Procurement practices			
204-1	Proportion of spending local supplier	1.3.1.1 Une offre différenciante et rationalisée, reflet de notre raison d'être	https://www.carrefour.com/engagements-ethiques
GRI 205 - Anticorruption			
205-1	Operation assessed for risks related to corruption	2.1.5.5 Loyauté des pratiques 4.1.1.1 Stratégie, gouvernance et environnement des affaires - Corruption/loi Sapin 2	https://www.carrefour.com/engagements-ethiques
205-2	Communication and training about anti-corruption policies and procedures	2.1.5.5 Loyauté des pratiques 4.1.1.1 Stratégie, gouvernance et environnement des affaires - Corruption/loi Sapin 2	
205-3	Confirmed incidents of corruption and actions taken	2.1.5.5 Loyauté des pratiques	
GRI 206 - Anti-competitive behavior			
206-1	Legal actions for anti-competitive behavior, anti-trust, and monopoly practices	2.1.5.5 Loyauté des pratiques	https://www.carrefour.com/engagements-ethiques
GRI 207 - Tax			
207-1	Approach to tax	2.1.5.5 Loyauté des pratiques	https://www.carrefour.com/engagements-ethiques
207-2	Tax governance, control and risk management	4.1.1.1 Stratégie, gouvernance et environnement des affaires 6.6 Impôts sur les résultats	
207-3	Stakeholder engagement and management of concerns related to tax	7.4.5 Créances et dettes fiscales	
207-4	Country-by-country reporting		
GRI 300			
GRI 301 - Materials			
301-1	Materials used by weight or volume	2.1.2.3 Assurer le maintien de la biodiversité pour l'approvisionnement en matières premières sensibles 2.1.2.4 Développer l'éco-conception et l'économie circulaire des emballages	https://www.carrefour.com/fr/engagements-pour-la-biodiversite
301-2	Recycled input material used	2.1.2.3 Assurer le maintien de la biodiversité pour l'approvisionnement en matières premières sensibles 2.1.2.4 Développer l'éco-conception et l'économie circulaire des emballages 2.1.2.5 Limiter l'impact environnemental de nos sites	
301-3	Reclaimed products and their packaging materials	2.1.2.4 Développer l'éco-conception et l'économie circulaire des emballages	

N°	GRI disclosure	URD	Website
GRI 302 - Energy			
302-1	Energy consumption within the organization	2.1.3.2 Contribuer à la neutralité carbone des magasins	https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements/lutter-contre-le-changement-climatique
302-2	Energy consumption outside of the organization		
302-3	Energy intensity		
302-4	Reduction of energy consumption		
302-5	Reductions in energy requirements of products and services		
GRI 303 - Water and effluents			
303-1	Interactions with water as a shared resource	Non disponible	https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements/eau-responsable
303-2	Management of water discharge-related impacts	Non disponible	
303-3	Water withdrawal	2.1.2.5 Limiter l'impact environnemental de nos sites	
303-4	Water discharge	Non disponible	
303-5	Water consumption	2.1.2.5 Limiter l'impact environnemental de nos sites	
GRI 304 - Biodiversity			
304-1	Operational sites owned, leased, managed in, or adjacent to protected areas and areas of high biodiversity value outside protected areas	Non disponible	https://www.carrefour.com/fr/engagements-pour-la-biodiversite
304-2	Significant impacts of activities, products, and services on biodiversity	2.1.2.3 Assurer le maintien de la biodiversité pour l'approvisionnement en matières premières sensibles 2.1.2.5 Limiter l'impact environnemental de nos sites	https://www.carrefour.com/engagements-ethiques
304-3	Habitats protected or restored	2.1.2.3 Assurer le maintien de la biodiversité pour l'approvisionnement en matières premières sensibles 2.1.2.5 Limiter l'impact environnemental de nos sites	
304-4	IUCN Red List species and national conservation list species with habitats in areas affected by operations	Non disponible	https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements/protoger-les-forets
GRI 305 - Emissions			
305-1	Direct (Scope 1) GHG emissions	2.1.3.2 Contribuer à la neutralité carbone des magasins	https://www.carrefour.com/rse/engagements-pour-le-climat
305-2	Energy indirect (Scope 3a) GHG emissions	2.1.3.3 Promouvoir une consommation bas carbone	
305-3	Other indirect (Scope 3) GHG emissions		
305-4	GHG emissions intensity		
305-5	Reduction of GHG emissions		
305-6	Emissions of ozone-depleting substances (ODS)	Non disponible	Non disponible
305-7	Nitrogen oxides (NOX), sulfur oxides (SOX), and other significant air emissions	Non disponible	Non disponible

N°	GRI disclosure	URD	Website
GRI 306 - Waste			
306-1	Waste generation and significant waste-related impacts	2.1.3.4 Lutter contre le gaspillage alimentaire 2.1.2.5 Limiter l'impact environnemental de nos sites	https://www.carrefour.com/fr/engagements-pour-la-biodiversite https://www.carrefour.com/rse/engagements-pour-le-climat
306-2	Management of significant waste-related impacts		
306-3	Waste generated		
306-4	Waste diverted from disposal		
306-5	Waste directed to disposal		
GRI 307 - Environmental policies			
307-1	Non-compliance with environmental laws and regulations	2.1.2.5 Limiter l'impact environnemental de nos sites	https://www.carrefour.com/fr/engagements-pour-la-biodiversite
GRI 308 - Supplier environment assessment			
308-1	New suppliers that were screened using environmental criteria	2.2.3 Présentation des mesures d'évaluation 2.2.4 Présentation des mesures de prévention et d'atténuation des risques identifiés	-
308-2	Negative environmental impacts in the supply chain and actions taken	2.1.2.3 Assurer le maintien de la biodiversité pour l'approvisionnement en matières premières sensibles.	https://www.carrefour.com/fr/engagements-pour-la-biodiversite
GRI 400			
GRI 401 - Employment			
401-1	New employee hires and employee turnover	2.1.6.2 L'emploi chez Carrefour et la transformation managériale 2.1.6.3 Attirer, retenir et développer les talents,.	https://www.carrefour.com/engagements-collaborateurs
401-2	Benefits provided to full-time employees that are not provided to temporary or part-time employees	Non disponible	
401-3	Parental leave	2.1.6.4 Promouvoir la diversité et l'inclusion, lutter contre les discriminations et le harcèlement	
GRI 402 - Labor management relations			
402-1	Minimum notice periods regarding operational changes	Non disponible	Non disponible

N°	GRI disclosure	URD	Website
GRI 403 - Occupational Health and Safety			
403-1	Occupational health and safety management system	2.1.6.5 Garantir la santé, la sécurité et la qualité de vie des collaborateurs	https://www.carrefour.com/engagements-collaborateurs
403-2	Hazard identification, risk assessment, and incident investigation		
403-3	Occupational health services		
403-4	Worker participation, consultation and communication on occupational health and safety		
403-5	Worker training on occupational health and safety		
403-6	Promotion of worker health		
403-7	Prevention and mitigation of occupational health and safety		
403-8	Workers covered by an occupational health and safety management system		
403-9	Work-related injuries		
403-10	Work-related ill health		
GRI 404 - Training and education			
404-1	Average hours of training per year per employee	2.1.6.3 Attirer, retenir et développer les talents	https://www.carrefour.com/engagements-collaborateurs
404-2	Programs for upgrading employee skills and transition assistance programs	2.1.6.2 L'emploi chez Carrefour et la transformation managériale	
404-3	Percentage of employees receiving regular performance and career development reviews	Non disponible	
GRI 405 - Diversity and Equal Opportunity			
405-1	Diversity of governance bodies and employees	3.2 La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration 2.1.6.4 Promouvoir la diversité et l'inclusion, lutter contre les discriminations et le harcèlement	https://www.carrefour.com/engagements-collaborateurs
405-2	Ratio of basic salary and remuneration of women to men	Non disponible	-
GRI 406 - Non discrimination			
406-1	Incidents of discriminations and corrective actions taken	2.2.4 Présentation des mesures de prévention et d'atténuation des risques identifiés 2.2.5 Mécanisme d'alerte	-
GRI 407 - Freedom of association and collective bargaining			
407-1	Operations and suppliers in which the right to freedom of association at collective bargaining may be at risk	2.1.5.2 Respect des droits de l'homme et du travail 2.2.3 Présentation des mesures d'évaluation 2.2.4 Présentation des mesures de prévention et d'atténuation des risques identifiés 2.2 Plan de vigilance du Groupe Carrefour	https://www.carrefour.com/engagements-ethiques
GRI 408 - Child labor			
408-1	Operations and suppliers at significant risk for incidents of child labor	2.1.2.3 Assurer le maintien de la biodiversité pour l'approvisionnement en matières premières sensibles 2.1.5.2 Respect des droits de l'homme et du travail 2.1.5.3 Rémunération juste et salaires décents 2.2 Plan de vigilance du Groupe Carrefour	https://www.carrefour.com/engagements-ethiques

N°	GRI disclosure	URD	Website
GRI 409 - Forced of compulsory labor			
409-1	Operations and suppliers at significant risk for incidents of forced or compulsory labor	2.1.2.3 Assurer le maintien de la biodiversité pour l'approvisionnement en matières premières sensibles 2.1.5.2 Respect des droits de l'homme et du travail 2.1.5.3 Rémunération juste et salaires décents 2.2 Plan de vigilance du Groupe Carrefour	https://www.carrefour.com/engagements-ethiques
GRI 410 - Security Practices			
410-1	Security personnel trained in human rights policies or procedures	2.1.5.2 Respect des droits de l'homme et du travail 2.2 Plan de vigilance du Groupe Carrefour	https://www.carrefour.com/engagements-ethiques
GRI 411 - Rights of indigenous peoples			
411-1	Incidents of violations involving rights of indigenous peoples	N/A	N/A
GRI 412 - Human rights assessment			
412-1	Operations that have been subject to human rights reviews or impacts assessments	2.1.5.2 Respect des droits de l'homme et du travail 2.1.5.3 Rémunération juste et salaires décents 2.2 Plan de vigilance du Groupe Carrefour	https://www.carrefour.com/engagements-ethiques
412-2	Employee training on human rights policies or procedures	2.1.5.2 Respect des droits de l'homme et du travail 2.1.5.5 Loyauté des pratiques 2.2 Plan de vigilance du Groupe Carrefour	-
412-3	Significant investment agreements and contract that include human rights clauses or that underwent human rights screening	Non disponible	-
GRI 413 - Local communities			
413-1	Operations with local community engagement, impact assessments, and development programs	2.1.5.2 Respect des droits de l'homme et du travail 2.2.3 Présentation des mesures d'évaluation 2.2.4 Présentation des mesures de prévention et d'atténuation des risques identifiés.	https://www.carrefour.com/engagements-ethiques
413-2	Operations with significant actual and potential negative impacts on local communities	Non disponible	-
GRI 414 - Supplier social assessment			
414-1	New suppliers that were screening using social criteria	2.1.5.2 Respect des droits de l'homme et du travail 2.2.3 Présentation des mesures d'évaluation 2.2.4 Présentation des mesures de prévention et d'atténuation des risques identifiés	https://www.carrefour.com/engagements-ethiques
414-2	Negative social impacts in the supply chain and action taken	2.1.2.3 Assurer le maintien de la biodiversité pour l'approvisionnement en matières premières sensibles 2.1.5.2 Respect des droits de l'homme et du travail 2.2 Plan de vigilance du Groupe Carrefour	https://www.carrefour.com/engagements-ethiques https://www.carrefour.com/fr/engagements-pour-la-biodiversite
GRI 415 - Public policy			
415-1	Political contributions	N/A	N/A
GRI 416 - Customer Health and safety			
416-1	Assessment of the health and safety impacts of product and service categories	2.1.4.2 Garantir la sécurité de nos clients et la qualité de nos produits 4.1.1.3 Opérations - Qualité, conformité et sécurité des produits	https://www.carrefour.com/fr/engagements-sante-qualite-et-nutrition
416-2	Incidents of non-compliance concerning the health and safety impacts of products and services	2.2.5 Mécanisme d'alerte	-

N°	GRI disclosure	URD	Website
GRI 417 - Marketing and Labeling			
417-1	Requirements for product and service information and labeling	2.1.4.2 Garantir la sécurité de nos clients, et qualité de nos produits 4.1.1.3 Opérations - Qualité, conformité et sécurité des produits	https://www.carrefour.com/fr/engagements-sante-qualite-et-nutrition
417-2	Incidents of non-compliance concerning product and service information and labeling	2.2.3 Présentation des mesures d'évaluation 2.2.4 Présentation des mesures de prévention et d'atténuation des risques identifiés	-
417-3	Incidents of non-compliance concerning marketing communications		-
GRI 418 - Customer Privacy			
418-1	Substantiated complaints concerning breaches of customer privacy and losses of customer data	2.1.5.4 Protection des données personnelles 4.1.2.2 Gouvernance, lois et réglementations	-
GRI 419 - Socioeconomic compliance			
419-1	Non-compliance with laws and regulations in the social and economic area	4.1.2.2 Gouvernance, lois et réglementations 4.1.2.3 Opérations	-

TCFD recommendations	TCFD subcategories	URD	Website	Other sources
Governance				
Disclose the organization's governance around climate related risks and opportunities.	a) Describe the board's oversight of climate-related risks and opportunities.	2.2.1 Gouvernance du plan de vigilance 2.1.3.1 Synthèse des objectifs	https://www.carrefour.com/rse/engagements-pour-le-climat	CDP Climat : C1.1a, C1.1b
	b) Describe management's role in assessing and managing climate-related risks and opportunities.	1.1.7 Le dialogue avec nos parties prenantes 2.2.1 Gouvernance du plan de vigilance		CDP Climat : C1.2, C1.2a
Strategy				
Disclose the actual and potential impacts of climate-related risks and opportunities on the organization's businesses, strategy, and financial planning where such information is material.	a) Describe the climate-related risks and opportunities the organization has identified over the short, medium, and long term.	1.1.7 Le dialogue avec nos parties prenantes 2.1.1.2 Contenu de la cartographie des risques RSE du Groupe 1.2.5 Changement climatique et sobriété énergétique	https://www.carrefour.com/rse/engagements-pour-le-climat	CDP Climat : C2.1a, C2.1b, C2.2a
	b) Describe the impact of climate related risks and opportunities on the organization's businesses, strategy, and financial planning	1.2 Le contexte : défis globaux et opportunités de développement 2.1.3. Le climat		CDP Climat : C2.2a, C2.3a, C2.4a
	c) Describe the resilience of the organization's strategy, taking into consideration different climate-related scenarios, including a 2°C or lower scenario.	2.1.1.2.2 Cartographie des risques RSE du Groupe 2.1.3. Le climat		CDP Climat : C3.1b, C3.1d, C3.1e
Risk management				
Disclose how the organization identifies, assesses and manages climate-related risks.	a) Describe the organization's processes for identifying and assessing climate-related risks.	1.1.7 Le dialogue avec nos parties prenantes 2.1.1 Méthode RSE, risques et performances extra-financières 2.1.3.1 Synthèse des objectifs 2.2.2 Cartographe des risques	https://www.carrefour.com/rse/engagements-pour-le-climat	CDP Climat : C2.1a, C2.1b, C2.2
	b) Describe the organization's processes for managing climate-related risks.	2.1.1 Méthode RSE, risques et performances extra-financières 2.1.1.2 Cartographie des risques RSE du Groupe 2.1.3 Le climat 2.2.3 Présentation des mesures d'évaluation 2.2.4 Présentation des mesures de prévention et d'atténuation des risques identifiés		CDP Climat : C2.2a
	c) Describe how processes for identifying, assessing and managing climate-related risks are integrated into the organization's overall risk management.	2.1.1.2 Contenu de la cartographie des risques RSE du Groupe 2.2.3 Présentation des mesures d'évaluation 2.2.4 Présentation des mesures de prévention et d'atténuation des risques identifiés		CDP Climat : 2.2

TCFD recommendations	TCFD subcategories	URD	Website	Other sources
Metrics and Targets				
Disclose the metrics and targets used to assess and manage relevant climate-related risks and opportunities where such information is material	a) Disclose the metrics used by the organization to assess climate-related risks and opportunities in line with its strategy and risk management process.	1.1.8 Plan "Carrefour 2022" - Bilan et résultats, voir section Responsabilité sociale croissance et engagements 1.5.3 Synthèse des performances extra-financières 2.1.3 Le climat	https://www.carrefour.com/rse/engagements-pour-le-climat https://www.carrefour.com/fr/engagements-pour-la-biodiversite	CDP Climat : C4.1a, C4.1b, C4.3a, C4.3c, C8, C11.3a CDP Water : W8.
	b) Disclose Scope 1, Scope 2 and if appropriate, Scope 3 greenhouse gas (GHG) emissions, and the related risks.	2.1.3 Le climat 2.2.4 Présentation des mesures de prévention et d'atténuation des risques identifiés 2.4 Méthodologie de reporting et vérification des informations	https://www.carrefour.com/rse/engagements-pour-le-climat	CDP Climat : C4.1a, C4.1b, C5, C6, C7
	c) Describe the targets used by the organization to manage climate-related risks and opportunities and performance against targets	1.5.3 Synthèse des performances extra-financières 2.1.3 Le climat 2.2.4 Mesures de prévention et d'atténuation des risques identifiés	https://www.carrefour.com/rse/engagements-pour-le-climat https://www.carrefour.com/fr/engagements-pour-la-bio-diversite	CDP Climat : C4.1a, C4.1b CDP Water: W8

3

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

Synthèse de la gouvernance	218	3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux	262
Acteurs de la gouvernance	218	3.4.1 Processus de fixation et de mise en œuvre des politiques de rémunération des mandataires sociaux	262
Évolutions récentes en matière de gouvernance d'entreprise	219	3.4.2 Rémunération des Administrateurs	262
La gouvernance Carrefour en chiffres (31 décembre 2022)	220	3.4.3 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs	264
3.1 Une gouvernance équilibrée	221	3.4.4 Tableaux sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs	271
3.1.1 Équilibre des pouvoirs	221	3.5 Règle « appliquer ou expliquer » du Code AFEP-MEDEF	273
3.1.2 Équilibre de la composition du Conseil d'administration	223	3.6 Opérations effectuées par les mandataires sociaux sur les actions de la Société	274
3.2 Le Conseil d'administration	228	3.7 Conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce	275
3.2.1 La composition du Conseil d'administration	228	Procédure d'évaluation des conventions courantes et réglementées	275
3.2.2 Fonctionnement du Conseil d'administration	246	Conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce	275
3.2.3 comités spécialisés du Conseil d'administration	249	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	275
3.3 Comité Exécutif Groupe	257		
3.3.1 Composition du Comité Exécutif Groupe	257		
3.3.2 Équilibre de la composition du Comité Exécutif Groupe	257		
3.3.3 Biographies des membres du Comité Exécutif Groupe	258		

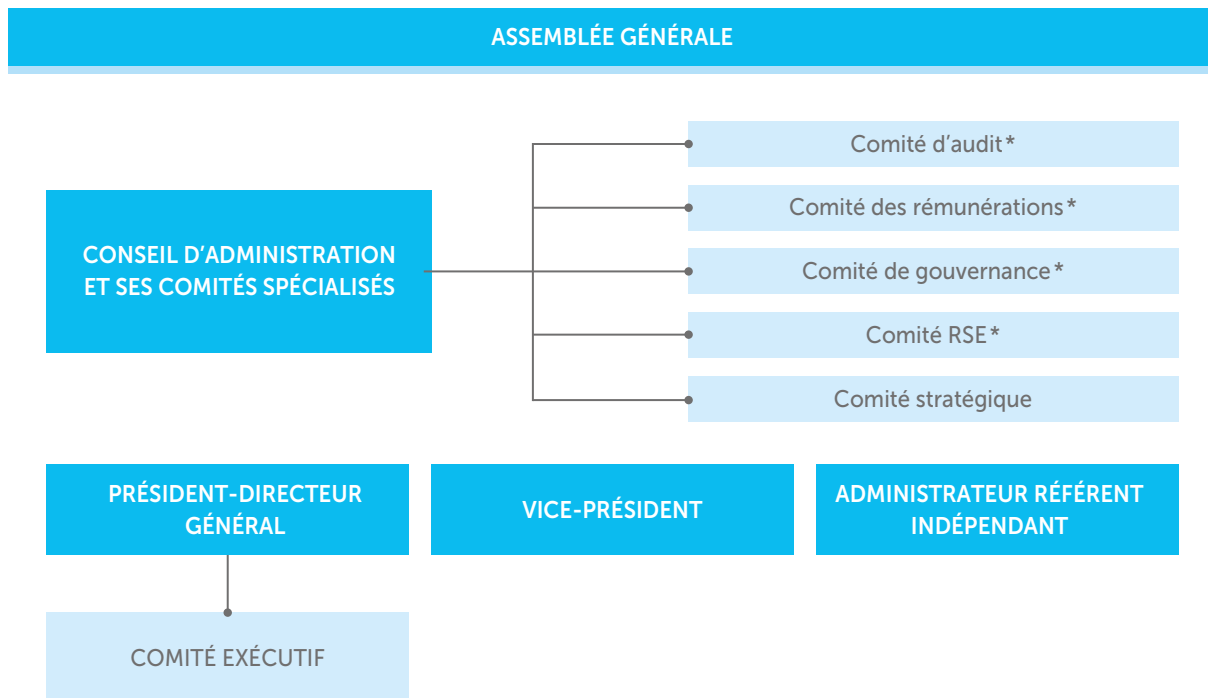
Le Conseil d'administration de la Société met en place une structure de gouvernance équilibrée et adaptée, en ligne avec les meilleures pratiques de place.

Dans le cadre de ces travaux, le Conseil d'administration s'appuie sur les travaux de son Comité de gouvernance. Il se réfère au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (Code AFEP-MEDEF), révisé en décembre 2022, consultable au siège social de la Société, ainsi que sur les sites

Internet de l'AFEP (www.afep.com) et du MEDEF (www.medef.com) et prend en compte les recommandations du guide d'application du Code AFEP-MEDEF, du Haut Comité de Gouvernement d'entreprise, de l'Autorité des marchés financiers, le dialogue actionnarial et le résultat des votes en Assemblée Générale des actionnaires, ainsi que les recommandations d'agences de conseil en vote et d'agences de notation extra-financière.

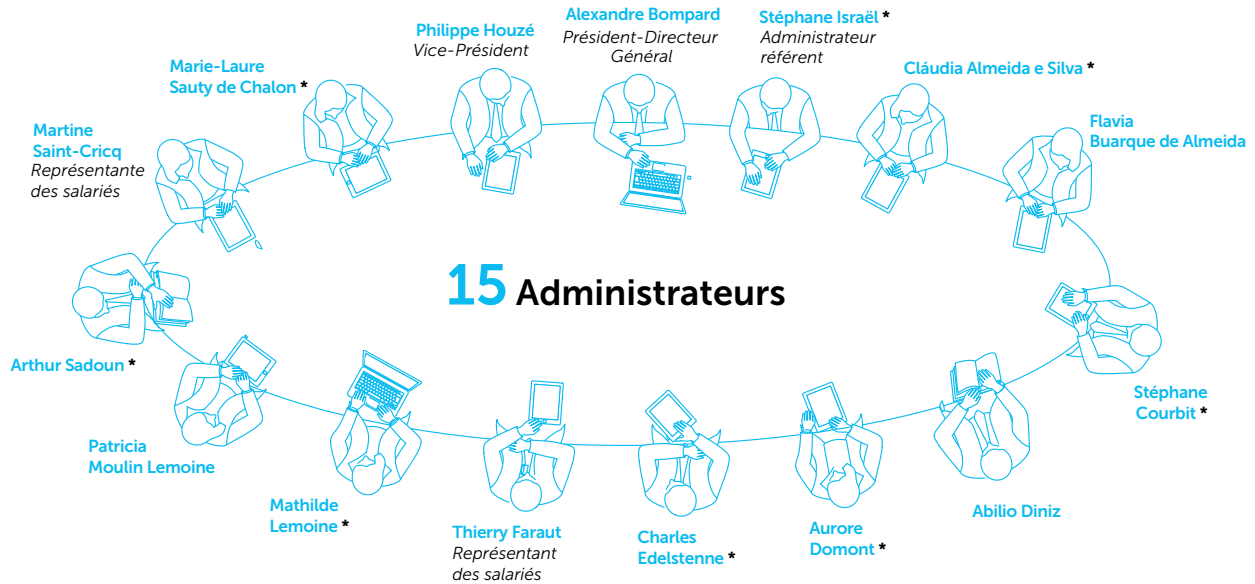
Synthèse de la gouvernance

ACTEURS DE LA GOUVERNANCE



* Comité présidé par un Administrateur indépendant

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



* Administrateur indépendant.

ÉVOLUTIONS RÉCENTES EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Tenant compte notamment du dialogue actionnarial, des résultats des votes en Assemblée Générale des actionnaires et des meilleures pratiques de place, le Conseil d'administration mène une réflexion sur les évolutions qui pourraient être apportées à la gouvernance de l'entreprise.

À la suite de ces travaux, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de gouvernance, a décidé en 2022 de nommer Monsieur Thierry Faraut, Administrateur représentant les salariés, membre du Comité des rémunérations, en conformité avec la recommandation du Code AFEP-MEDEF, à compter du 20 avril 2022. Il a par ailleurs décidé de proposer à l'Assemblée Générale du 3 juin 2022, qui l'a accepté :

- la ratification de la cooptation en qualité d'Administrateur de Monsieur Arthur Sadoun ; et
- le renouvellement des mandats de trois Administrateurs : Madame Flavia Buarque de Almeida, Monsieur Abilio Diniz et Monsieur Charles Edelstenne.

Lors de sa réunion du 22 mars 2023, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité de gouvernance, a décidé de modifier la composition des Comités comme suit :

- Comité d'audit : Monsieur Stéphane Israël (Président, Administrateur indépendant), Madame Claudia Almeida e Silva (Administratrice indépendante), Monsieur Philippe Houzé et Madame Marie-Laure Sauty de Chalon (Administratrice indépendante) ;
- Comité de gouvernance : Monsieur Charles Edelstenne (Président, Administrateur indépendant), Madame Flavia Buarque de Almeida,

Madame Aurore Domont (Administratrice indépendante), Monsieur Philippe Houzé, Monsieur Arthur Sadoun (Administrateur indépendant) et Thierry Faraut (Administrateur représentant les salariés) ;

- Comité des rémunérations : Monsieur Stéphane Courbit (Président, Administrateur indépendant), Monsieur Charles Edelstenne (Administrateur indépendant), Monsieur Stéphane Israël (Administrateur indépendant) et Monsieur Thierry Faraut (Administrateur représentant les salariés) ;
- Comité RSE : Madame Aurore Domont (Présidente, Administratrice indépendante), Madame Claudia Almeida e Silva (Administratrice indépendante), Madame Patricia Moulin Lemoine et Madame Martine Saint-Cricq (Administratrice représentant les salariés) ; et
- Comité stratégique : Monsieur Alexandre Bompard (Président), Monsieur Abilio Diniz (Vice-Président), Monsieur Philippe Houzé, Monsieur Stéphane Courbit (Administrateur indépendant) et Monsieur Stéphane Israël (Administrateur indépendant).

En conséquence, à la date du présent Document d'enregistrement universel :

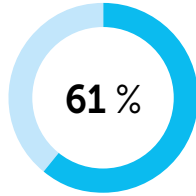
- le taux d'indépendance du Comité d'audit est de 75 % ;
- le taux d'indépendance du Comité de gouvernance est de 60 % ⁽¹⁾ ;
- le taux d'indépendance du Comité des rémunérations est de 100 % ⁽¹⁾ ; et
- le taux d'indépendance du Comité RSE est de 67 % ⁽¹⁾.

(1) Il est précisé que, conformément au Code AFEP-MEDEF et à la loi, l'Administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte dans ce calcul.

LA GOUVERNANCE CARREFOUR EN CHIFFRES (31 DÉCEMBRE 2022)



15
administrateurs dont
2 représentants les salariés



61 %
Taux d'indépendance*



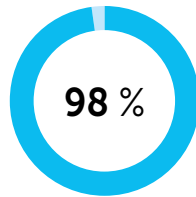
46 %
de femmes*



5
comités spécialisés
dont **4** présidés
par des Administrateurs indépendants
et **2** présidés par des femmes



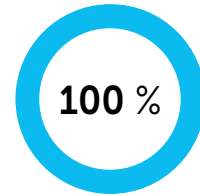
10
réunions du Conseil en 2022



98 %
Taux de présence
aux Conseils



16
réunions
de Comités en 2022



100 %
Taux de présence
aux Comités

* Conformément au Code AFEP-MEDEF et à la loi, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans le calcul de ces pourcentages.

3.1 Une gouvernance équilibrée

3.1.1 ÉQUILIBRE DES POUVOIRS

Le Conseil d'administration s'interroge régulièrement sur l'équilibre souhaitable dans la structure de gouvernance de la Société.

3.1.1.1 Mode d'exercice de la Direction Générale

La réglementation française en vigueur ne privilégie aucun mode d'exercice de la Direction Générale.

Il appartient, dès lors, au Conseil d'administration de la Société, ainsi que le souligne l'Article 3.2 du Code AFEP-MEDEF, de choisir entre les deux modalités possibles d'exercice de la Direction Générale (unifiée ou dissociée), selon les impératifs particuliers de la Société.

Lors de la nomination de Monsieur Alexandre Bompard en qualité de Président-Directeur Général, le 18 juillet 2017, le Conseil d'administration a décidé de maintenir l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, dans l'objectif de simplifier le processus décisionnel et d'accroître l'efficacité et la réactivité de la gouvernance de la Société. La ratification et le renouvellement de son mandat d'Administrateur ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 15 juin 2018.

L'Assemblée Générale du 21 mai 2021 a renouvelé le mandat d'Administrateur de Monsieur Alexandre Bompard. À la suite de ce renouvellement, le Conseil d'administration a réitéré sa confiance à Monsieur Alexandre Bompard en le renouvelant dans ses fonctions de Président-Directeur Général.

Le Conseil d'administration de la Société s'interroge régulièrement sur sa composition et sur son mode de fonctionnement, et s'attache à mettre en place une structure de gouvernance équilibrée, adaptée et capable de faire face aux circonstances et aux enjeux propres au groupe Carrefour. Le Conseil d'administration considère que les mesures de gouvernance mises en place au sein de la Société permettent d'assurer un équilibre des pouvoirs satisfaisant, en ligne avec les bonnes pratiques de place, et offrent les garanties nécessaires à l'exercice d'un tel mode de direction unifié, compte tenu notamment de :

- la présence d'une majorité d'Administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration et de deux Administrateurs représentant les salariés ;
- l'existence de cinq comités spécialisés du Conseil d'administration, ayant différentes missions et prérogatives en matière d'audit, de rémunérations, de gouvernance, de RSE et

de stratégie (voir section 3.2.3 du présent Document d'Enregistrement Universel concernant le rôle et la composition de ces comités) ;

- la Présidence, assurée par un Administrateur indépendant, des Comité d'audit, Comité de gouvernance, Comité des rémunérations et Comité RSE ;
- la présence d'un Administrateur référent, indépendant et doté de prérogatives et de missions propres, précisées et étendues en 2020 et 2021 (voir section 3.1.1.3 du présent Document d'Enregistrement Universel) ;
- la nomination, en 2020, d'un Vice-Président du Conseil d'administration, fonction assumée par un Administrateur représentant un actionnaire historique de la Société (voir section 3.1.1.4 du présent Document d'Enregistrement Universel) ;
- limitations apportées par le Règlement intérieur aux pouvoirs du Président-Directeur Général, prévoyant une approbation préalable du Conseil d'administration de certaines décisions à caractère stratégique majeur ou susceptibles d'avoir un effet significatif sur la Société (voir ci-dessous).

Le Conseil d'administration a pu constater l'efficacité de l'unification des fonctions de Président et de Directeur Général et s'est montré satisfait de l'équilibre des pouvoirs existant entre le Président-Directeur Général et les Administrateurs. En effet, il résulte de l'évaluation externe des travaux du Conseil d'administration, conduite fin 2022, que l'ensemble des Administrateurs de la Société apprécie la qualité de la gouvernance mise en place et confirme la pertinence de ce mode d'exercice de la Direction Générale, qui favorise une relation étroite et de confiance entre le Président-Directeur Général et les Administrateurs. Le Conseil d'administration a notamment estimé que le regroupement des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général permettait, notamment en période de profonde transformation du Groupe, une plus grande efficacité et réactivité dans la gestion du Groupe tout en permettant aux Administrateurs de remplir leurs missions. Le Conseil d'administration a relevé que cette organisation favorisait un dialogue transparent et dynamique entre la Direction Générale et le Conseil d'administration, en vue notamment d'une mise en œuvre efficace, agile et rapide du plan stratégique « Carrefour 2026 ». Ce mode d'exercice de la Direction Générale a également récemment démontré sa pertinence dans un contexte inédit de crise sanitaire majeure, où l'implication et la réactivité des Administrateurs et de la Direction Générale ont été particulièrement sollicitées.

3.1.1.2 Limites des pouvoirs du Président-Directeur Général

Compte tenu notamment du choix d'unifier les fonctions de Président et de Directeur Général, le Règlement intérieur du Conseil d'administration contient un certain nombre de restrictions venant encadrer les pouvoirs du Président-Directeur Général. Ainsi, 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 ;
- 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 d'administration des opérations inférieures à ce montant ;
- les décisions d'implantation à l'étranger, directement, par création d'établissement, de filiale directe ou indirecte, ou par prise de participation, ou les décisions de retrait de ces implantations ;
- toute opération de fusion, scission et apport d'actifs pour des valeurs d'apport d'actifs nets supérieurs à 250 millions d'euros, à l'exclusion de toute restructuration interne ;
- la cession (totale ou partielle) des actifs non financiers et non valorisés au bilan que sont les marques, et particulièrement la marque Carrefour et les fichiers Clients ;
- en cas de litige, toute transaction et tout compromis portant sur des montants supérieurs à un montant de 100 millions d'euros par dossier.

3.1.1.3 Vice-Président du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a décidé, le 20 avril 2020, consécutivement à la nomination de Monsieur Stéphane Israël en qualité d'Administrateur référent, de nommer Monsieur Philippe Houzé, acteur reconnu du secteur de la grande distribution, engagé dans le développement du commerce omnicanal, éthique et innovant, et représentant d'un actionnaire de référence du Groupe, en qualité de Vice-Président du Conseil d'administration.

Conformément au Règlement intérieur du Conseil d'administration, le Vice-Président du Conseil d'administration a pour mission de présider les séances du Conseil d'administration en l'absence du Président et d'assister le Président du Conseil dans ses attributions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société.

3.1.1.4 Administrateur référent indépendant

Le Conseil d'administration a décidé, le 21 juin 2011, consécutivement à la réunification des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, de créer la fonction d'Administrateur référent.

L'évaluation externe du Conseil d'administration, réalisée fin 2019, a souligné l'investissement et les compétences de l'Administrateur référent. Néanmoins, dans le cadre notamment du dialogue actionnarial qu'entretient la Société, et afin de tenir compte de certaines évolutions récentes en matière de gouvernement d'entreprise, le Conseil d'administration a demandé au Comité de gouvernance de mener une réflexion dans la perspective de l'Assemblée Générale sur des améliorations qui pourraient être apportées à la gouvernance de la Société. À la suite de ces travaux, le Conseil d'administration du 20 avril 2020, sur recommandation du Comité de gouvernance, a décidé de nommer Monsieur Stéphane Israël, Administrateur indépendant, en qualité d'Administrateur référent, en remplacement de Monsieur Philippe Houzé, qui pour sa part a été nommé Vice-Président du Conseil d'administration.

Attributions

Conformément au Règlement intérieur du Conseil d'administration, 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 conflit d'intérêts, même potentiel, qui pourraient, le cas échéant, concerner les Administrateurs ou le Président du Conseil d'administration au regard de l'intérêt social de la Société, que ce soit dans le cadre de projets opérationnels, d'orientations stratégiques ou de conventions spécifiques. Il rend compte de ses travaux au Conseil d'administration.

Dans la continuité des travaux et des réflexions sur les améliorations qui pourraient être apportées à la gouvernance de la Société, le Conseil d'administration a décidé les 17 février 2021 et 22 mars 2023, sur recommandation du Comité de gouvernance, d'adapter son Règlement intérieur, afin d'étendre les attributions de l'Administrateur référent et de préciser les moyens dont il dispose dans l'exercice de ses missions.

Interlocuteur privilégié des Administrateurs, l'Administrateur référent valide l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration, auquel il peut proposer l'inscription de points spécifiques, et peut-être consulté sur le calendrier des réunions du Conseil d'administration.

Par ailleurs, il est chargé d'organiser deux réunions par an hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (*executive sessions*).

Dans le cadre de ses attributions, l'Administrateur référent a accès à tous documents ou informations qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Il peut solliciter la réalisation d'études externes aux frais de la Société ou requérir l'assistance du Secrétaire général du Groupe dans l'exercice de ses fonctions.

Principales activités en 2022

Au cours de l'exercice 2022, l'Administrateur référent :

- a eu des échanges réguliers avec les membres du Conseil d'administration et de ses différents comités sur le fonctionnement des organes de gouvernance de la Société et a été, de ce fait, un interlocuteur privilégié des Administrateurs indépendants et du Président-Directeur Général ;
- a supervisé l'évaluation externe du Conseil d'administration et s'est entretenu individuellement avec chacun des Administrateurs ;
- s'est assuré de la bonne application des règles de gouvernance au sein du Conseil d'administration et de ses comités ;

- a été associé aux travaux du Comité stratégique ;
- n'a pas eu à connaître de conflits d'intérêts au sein du Conseil d'administration ;
- a échangé avec le Président du Conseil d'administration sur les ordres du jour des réunions du Conseil d'administration ;
- a analysé le potentiel conflit d'intérêt au sein du Conseil d'administration dans le cadre d'un projet de partenariat avec Publicis étant donné que Monsieur Arthur Sadoun est Président du Directoire de Publicis.

3.1.2 ÉQUILIBRE DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.1.2.1 Politique de diversité

Dans le cadre de la promotion de la diversité des profils des Administrateurs et conformément à l'article L. 22-10-10 2° du Code de commerce et à la recommandation 6.2 du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration s'interroge régulièrement sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle de ses comités spécialisés.

Objectifs

Le Conseil d'administration, assisté du Comité de gouvernance, veille à réunir les compétences nécessaires à la mise en œuvre du plan stratégique de la Société. Il est attentif à l'équilibre, à la complémentarité et à la pertinence des compétences des Administrateurs au regard de la stratégie du groupe Carrefour, afin notamment que les domaines d'expertise de ceux-ci couvrent, de manière équilibrée, la connaissance du secteur de la distribution, l'expérience de la Direction Générale, la gouvernance, la finance, l'expérience internationale, la transformation digitale et l'innovation, ainsi que la responsabilité sociétale des entreprises.

Le Conseil d'administration vise en outre à maintenir un taux d'indépendance global pertinent au regard de la structure de gouvernance de la Société et de son actionnariat, une représentation équilibrée des femmes et des hommes, et s'attache à promouvoir une représentation adaptée et variée d'Administrateurs, tant en termes d'expérience, que d'âge, de nationalité et de culture.

Mise en œuvre et suivi

Le Comité de gouvernance examine de manière régulière l'adéquation de la composition du Conseil d'administration, de celle de ses comités spécialisés et rend compte de ses travaux au Conseil d'administration.

Il identifie, conformément aux principaux objectifs présentés ci-dessus et, plus généralement, aux bonnes pratiques de gouvernance, les orientations à donner afin d'assurer le meilleur équilibre possible au regard de sa politique de diversité. Il s'attache également, dans ce cadre, à prendre en compte les recommandations issues du dialogue actionnarial.

L'examen de la mise en œuvre et le suivi de la politique de diversité du Conseil d'administration interviennent annuellement, dans le cadre du processus d'évaluation du Conseil d'administration supervisée par l'Administrateur référent. Les conclusions de cette évaluation font l'objet chaque année d'un

point à l'ordre du jour du Conseil d'administration.

Depuis l'exercice 2019, le Conseil d'administration a notamment établi, afin de faciliter le suivi de sa politique de diversité, une matrice des compétences des Administrateurs. Cette matrice, présentée ci-après, est mise à jour annuellement et permet de cartographier précisément les domaines d'expertise de chacun des Administrateurs.

En 2022, le Conseil d'administration a considéré que sa composition était satisfaisante au regard des critères de diversité examinés. Il reste néanmoins attentif à l'examen de toute évolution potentielle qui pourrait être en cohérence avec le développement et le dynamisme du Groupe.

Résultats

La mise en œuvre de la politique entreprise par le Conseil d'administration a conduit, depuis 2017, à un profond renouvellement de sa composition en vue d'atteindre une représentation équilibrée, notamment en matière d'indépendance, de genre, d'expertise, d'âge et d'ancienneté de ses membres.

En accueillant depuis 2017 de nouveaux Administrateurs, plus jeunes, de nationalité, de compétences et d'expériences différentes, le Conseil d'administration a renforcé son caractère international et ses compétences en matière entrepreneuriale et digitale. Depuis 2020, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de gouvernance, et conformément aux demandes des actionnaires de la Société, a également décidé de réduire sa taille.

La cooptation de Monsieur Arthur Sadoun, en qualité d'Administrateur indépendant, a en outre permis de renforcer l'indépendance du Conseil et d'ajouter un profil international, une expérience en matière de transformation d'entreprise ainsi qu'une expertise digitale.

Il en résulte un Conseil d'administration plus resserré, composé de 13 membres (hors Administrateurs représentant les salariés), présentant une répartition femmes/hommes et un taux d'indépendance en ligne avec les bonnes pratiques de gouvernance.

Ainsi, au 31 décembre 2022, le Conseil d'administration comprenait 6 femmes sur 13 membres, soit un taux de 46 %, 61 % d'indépendants (pour l'appréciation de ces proportions, ne sont pas pris en compte les deux Administrateurs représentant

les salariés) et comptait trois Administrateurs de nationalité étrangère. Par ailleurs, quatre comités sont présidés par des Administrateurs indépendants, la moitié étant présidée par des femmes.

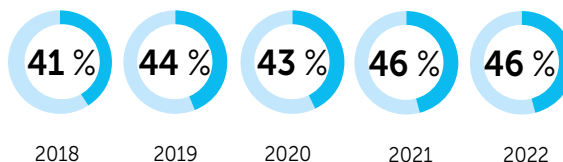
Le Conseil d'administration bénéficie ainsi de la présence d'Administrateurs d'origines diverses aux expériences

complémentaires (expertises dans le secteur de la distribution, expertises financières, industrielles, économiques, commerciales, digital et innovation, etc.) avec pour certains une expérience et une connaissance approfondie du monde de l'entreprise, du secteur d'activité du Groupe et de son environnement, aussi bien en France qu'à l'étranger.

Critères Objectifs Mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice 2022

Composition du Conseil d'administration

Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration



Pourcentage ne tenant pas compte des Administrateurs représentant les salariés, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Veiller à réunir les compétences nécessaires à la mise en œuvre du plan stratégique de la Société



Nomination de deux Administrateurs représentant les salariés

2 administrateurs représentant les salariés



Élu par le Comité de Groupe français

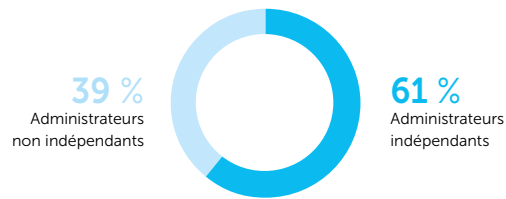
Élue par le Comité d'Information et de Concertation Européen

Les mandats des 2 Administrateurs représentant les salariés, qui arrivaient à échéance en 2020, ont été renouvelés respectivement en octobre et décembre 2020, pour une durée de trois ans.

1
 2
 3
 4
 5
 6
 7
 8
 9

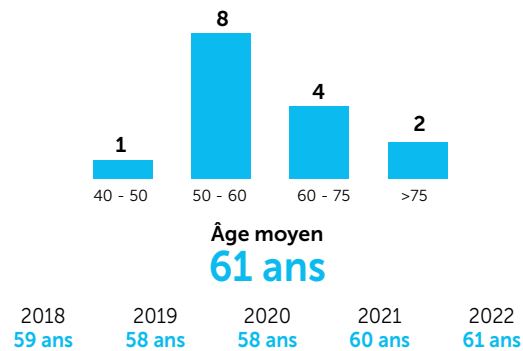
Critères Objectifs Mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice 2022

Indépendance des Administrateurs 50 % d'Administrateurs indépendants, en conformité avec le Code AFEP-MEDEF pour les sociétés au capital dispersé et non-contrôlées

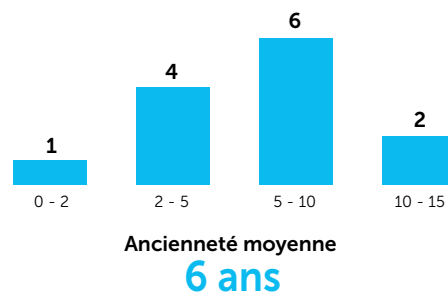


Pourcentage ne tenant pas compte des Administrateurs représentant les salariés, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Âge des Administrateurs Pas plus d'un tiers d'Administrateurs de plus de 75 ans



Ancienneté moyenne au sein du Conseil d'administration



Les Administrateurs sont actifs et engagés, ce qui assure une qualité des délibérations du Conseil d'administration dans le cadre des décisions qu'il est amené à prendre. Les profils et le niveau d'expérience et d'expertise des Administrateurs sont détaillés dans les biographies figurant en section 3.2.1.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

3.1.2.2 Administrateurs représentant les salariés

L'article 11 des Statuts de la Société précise que « Dès lors que la Société entre dans le champ d'application des dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, le Conseil d'administration comprend en outre, un ou plusieurs Administrateurs représentant les salariés dont le nombre et les modalités de nomination sont fixés par les dispositions légales en vigueur ainsi que par les présents Statuts. Lorsqu'un seul Administrateur représentant les salariés doit être nommé, celui-ci est désigné par le Comité de Groupe (Comité de Groupe français Carrefour). Lorsque deux Administrateurs représentant les salariés doivent être nommés, le second est désigné par le comité d'entreprise européen (comité d'information et de concertation européen Carrefour) ».

Madame Martine Saint-Cricq a été désignée par le comité d'information et de concertation européen Carrefour lors de sa réunion du 4 octobre 2017 et a intégré le Conseil d'administration le 18 octobre 2017. Elle a été renouvelée dans cette fonction par le comité d'information et de concertation européen Carrefour lors de sa réunion du 7 octobre 2020.

Monsieur Thierry Faraut a été désigné par le Comité de Groupe français Carrefour lors de sa réunion du 23 novembre 2017 et a intégré le Conseil d'administration le 17 janvier 2018. Il a été renouvelé dans ses fonctions par le Comité de Groupe français Carrefour lors de sa réunion du 8 décembre 2020.

Leurs biographies figurent en section 3.2.1.3 du présent Document d'Enregistrement Universel. Conformément à la loi, ils ont tous deux démissionné de leurs mandats de représentants du personnel.

Les Administrateurs représentant les salariés ont le même statut, les mêmes droits et les mêmes responsabilités que les autres Administrateurs.

Les Administrateurs représentant les salariés ont perçu une rémunération en 2022 selon les mêmes règles d'attribution que celles applicables aux autres Administrateurs.

Le Conseil d'administration a décidé de l'octroi aux Administrateurs représentant les salariés d'un nombre d'heures de formation de 20 heures par an et d'un temps de préparation de 15 heures par réunion. Ils ont bénéficié d'une formation interne afin de leur présenter le rôle et les règles de fonctionnement du Conseil d'administration ainsi que leurs droits, obligations et responsabilités en qualité d'Administrateur. Madame Martine Saint-Cricq a par ailleurs bénéficié d'une formation délivrée par l'Institut français des Administrateurs (IFA) et prise en charge par le Groupe.

Par ailleurs, il leur a été proposé de suivre un parcours d'intégration destiné à parfaire leurs connaissances de l'activité et de l'organisation du Groupe. À cet effet, des entretiens avec des dirigeants du Groupe ont eu lieu.

3.1.2.3 Indépendance des Administrateurs

Conformément au Code AFEP-MEDEF, appliqué par la Société, « la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle ».

Critères d'indépendance

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 du 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.

Un dirigeant mandataire social non exécutif percevant une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe ne peut être considéré comme indépendant.

Des Administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil d'administration, sur rapport du Comité de gouvernance, s'interroge sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Examen de l'indépendance des Administrateurs

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit qu'il lui appartient, chaque année, sur recommandations du Comité de gouvernance, d'examiner la situation de chacun de ses Administrateurs au regard de son indépendance.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, et sur recommandations du Comité de gouvernance, le Conseil d'administration a procédé le 22 mars 2023, à l'évaluation annuelle du caractère indépendant des Administrateurs. Parmi ses membres, 8 sont considérés comme des Administrateurs indépendants, soit une proportion de 61 %, conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF (pour l'appréciation de cette proportion, ne sont pas pris en compte les Administrateurs représentant les salariés).

Ainsi, Mesdames Cláudia Almeida et Silva, Aurore Domont, Mathilde Lemoine et Marie-Laure Sauty de Chalon ainsi que

Messieurs Stéphane Courbit, Charles Edelstenne, Stéphane Israël et Arthur Sadoun sont qualifiés d'Administrateurs indépendants.

Sur recommandations du Comité de gouvernance, 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 le groupe Carrefour.

Sur recommandation du Comité de gouvernance, le Conseil d'administration a réexaminé la situation de Monsieur Charles Edelstenne.

En effet, Monsieur Charles Edelstenne a dépassé, en juillet 2020, l'ancienneté maximum de 12 ans recommandée par le Code AFEP-MEDEF.

À cet effet, le Conseil a notamment pris en compte la personnalité, l'expérience professionnelle et l'objectivité dont Monsieur Charles Edelstenne a toujours fait preuve lors des réunions du Conseil d'administration, son sens critique et sa capacité à formuler un jugement équilibré en toutes circonstances, notamment vis-à-vis de la Direction Générale.

Le Conseil d'administration a également tenu compte du changement d'équipe dirigeante intervenu en 2017. Des liens privilégiés avec l'équipe actuelle n'ont ainsi pas pu se construire en raison de la durée du mandat.

Monsieur Charles Edelstenne dispose de qualités et d'une connaissance du Groupe qui sont indispensables dans un contexte de renouvellement profond de la composition du Conseil depuis 2018 et de réduction de sa taille et qui constituent des atouts majeurs pour les décisions stratégiques du Conseil d'administration.

Compte tenu de ces éléments d'appréciation, le Conseil d'administration a ainsi estimé que le critère de la durée de mandat, défini par le Code AFEP-MEDEF parmi huit autres critères, n'était pas en soi suffisant pour que Monsieur Charles Edelstenne perde automatiquement la qualité d'Administrateur indépendant et a considéré qu'aucun autre élément ne faisait obstacle à l'exercice de son mandat en toute indépendance.

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 tout 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.

Le tableau ci-après présente la situation de chaque Administrateur (à l'exception des Administrateurs représentant les salariés) au regard des critères d'indépendance visés par le Code AFEP-MEDEF :

Administrateur ⁽¹⁾	Critère 1 Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes	Critère 2 Mandats croisés	Critère 3 Relations d'affaires significatives	Critère 4 Lien familial	Critère 5 Commissaire aux comptes	Critère 6 Durée de mandat supérieure à 12 ans	Critère 7 Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif	Critère 8 Statut de l'actionnaire important
Alexandre Bompard <i>Président-Directeur Général</i>	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Philippe Houzé <i>Vice-Président</i>	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	X
Stéphane Israël ^(*) <i>Administrateur référent</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cláudia Almeida e Silva ^(*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Flavia Buarque de Almeida	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X
Stéphane Courbit ^(*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Abilio Diniz	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X
Aurore Domont ^(*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Charles Edelstenne ^(*) (2)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mathilde Lemoine ^(*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Patricia Moulin Lemoine	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	X
Arthur Sadoun	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Marie-Laure Sauty de Chalon ^(*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

(1) Dans ce tableau :

✓ représente un critère d'indépendance satisfait ;

X représente un critère d'indépendance non satisfait.

(*) Administrateurs indépendants.

(2) Le Conseil d'administration du 20 avril 2022 a considéré que la durée du mandat de Monsieur Charles Edelstenne, qui a dépassé 12 années à compter de la date de l'Assemblée Générale 2020, ne fait pas obstacle à l'exercice de son mandat en toute indépendance.

3.2 Le Conseil d'administration

3.2.1 LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.2.1.1 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2022

Au 31 décembre 2022, le Conseil d'administration est composé de quinze membres, dont deux Administrateurs représentant les salariés. La composition du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés est décrite dans le tableau ci-dessous :

Administrateur	Nationalité	Âge	Sexe	Indépendance	Durée du mandat	
					Nomination	Dernier renouvellement
Alexandre Bompard <i>Président-Directeur Général</i>	Français	50	M		18/07/2017	21/05/2021
Philippe Houzé <i>Vice-Président</i>	Français	75	M		11/06/2015	21/05/2021
Stéphane Israël <i>Administrateur référent</i>	Français	52	M	X	15/06/2018	21/05/2021
Cláudia Almeida e Silva	Portugaise	49	F	X	22/01/2019 ⁽³⁾	21/05/2021
Flavia Buarque de Almeida	Brésilienne	55	F		12/04/2017	03/06/2022
Stéphane Courbit	Français	57	M	X	15/06/2018	21/05/2021
Abilio Diniz	Brésilien	86	M		17/05/2016	03/06/2022
Aurore Domont	Française	54	F	X	15/06/2018	21/05/2021
Charles Edelstenne	Français	84	M	X	28/07/2008	03/06/2022
Thierry Faraut ⁽⁴⁾	Français	52	M		23/11/2017	08/12/2020
Mathilde Lemoine	Française	53	F	X	20/05/2011	21/05/2021
Patricia Moulin-Lemoine	Française	73	F		11/06/2015	21/05/2021
Arthur Sadoun	Française	51	H	X	07/09/2021 ⁽⁵⁾	-
Martine Saint-Cricq ⁽⁴⁾	Française	64	F		04/10/2017	07/10/2020
Marie-Laure Sauty de Chalon	Française	60	F	X	15/06/2017	29/05/2020

(1) Date de l'Assemblée Générale Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre de l'année précédente.

(2) Autres mandats exercés au sein de sociétés cotées (hors groupe Carrefour). Plusieurs mandats exercés dans des sociétés cotées appartenant à un même groupe sont décomptés comme un seul et unique mandat.

(3) Date de cooptation ; ratifiée par l'Assemblée Générale Annuelle 2019.

(4) Administrateur représentant les salariés.

(5) Date de cooptation ; ratifiée par l'Assemblée Générale Annuelle 2022.

Comités spécialisés du Conseil d'administration

Fin de mandat ⁽¹⁾	Autres mandats ⁽²⁾	Comité d'audit	Comité des rémunérations	Comité de gouvernance	Comité RSE	Comité stratégique
AG 2024	1					◆
AG 2024	-	●		●		●
AG 2024	-	◆				
AG 2024	-	●			●	
AG 2025	2			●		
AG 2024	-		●			●
AG 2025	1					■
AG 2024	-			●	◆	
AG 2025	3		●	◆		
08/12/2023	-		●	●		
AG 2024	-	●	◆			
AG 2024	-				●	
AG 2024	1					
07/10/2023	-				●	
AG 2023	2				●	

- ◆ Président.
- Vice-Président.
- Membre.

Les Administrateurs sont nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire sur proposition du Conseil d'administration, sur recommandations du Comité de gouvernance, à l'exception des Administrateurs représentant les salariés. La durée de leur mandat est de trois ans.

3.2.1.2 Évolution de la composition du Conseil d'administration

Le tableau présenté ci-dessous synthétise les évolutions de la composition du Conseil d'administration en 2022 :

	Départs	Nominations	Renouvellements
Conseil d'administration	-	-	Flavia Buarque de Almeida Abilio Diniz Charles Edelstenne ⁽¹⁾

(1) Administrateur indépendant.

L'Assemblée Générale du 3 juin 2022 a renouvelé les mandats d'Administrateurs de Madame Flavia Buarque de Almeida, Monsieur Abilio Diniz et Monsieur Charles Edelstenne. Elle a par ailleurs ratifié la cooptation de Monsieur Arthur Sadoun en qualité d'Administrateur, dont le mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2023.

Par ailleurs, les évolutions récentes apportées à la composition du Conseil d'administration sont décrites dans la section "Évolutions récentes en matière de gouvernement d'entreprise" figurant en début de Chapitre 3 du présent Document d'enregistrement universel.

3.2.1.3 Biographie des Administrateurs

Alexandre Bompard

PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL / *Président du Comité stratégique*



NÉ LE : 4 octobre 1972

NATIONALITÉ : Française

**NOMBRE D' ACTIONS DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ :** 713 488

**DATE DE COOPTATION AU SEIN DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION :** 18 juillet 2017

DATE DE RATIFICATION DE LA COOPTATION :
15 juin 2018

DATE DU DERNIER RENOUVELLEMENT :
21 mai 2021

DATE DE FIN DE MANDAT :
**Assemblée Générale appelée à statuer
sur les comptes de l'exercice clos
au 31 décembre 2023**

ANNÉES DE PRÉSENCE : 5 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

Monsieur Alexandre Bompard est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, titulaire d'une maîtrise de Droit Public et d'un DEA de Sciences économiques, diplômé de l'École nationale de l'administration (promotion Cyrano de Bergerac). À sa sortie de l'ENA, Monsieur Alexandre Bompard est entré à l'Inspection générale des finances (1999-2002). Il devient par la suite conseiller technique de François Fillon, alors ministre des Affaires Sociales, du Travail et de la Solidarité (avril-décembre 2003). Entre 2004 et 2008, Monsieur Alexandre Bompard exerce plusieurs responsabilités au sein du groupe Canal+ : directeur de cabinet du Président Bertrand Méheut (2004-2005), puis directeur des sports et des affaires publiques (juin 2005-juin 2008). En juin 2008, il a été nommé Président-Directeur Général d'Europe 1 et d'Europe 1 Sport. En janvier 2011, il a rejoint le groupe Fnac, dont il a été nommé Président-Directeur Général. Le 20 juin 2013, Monsieur Alexandre Bompard a conduit l'introduction en Bourse de la Fnac. À l'automne 2015, la Fnac lance une offre de rachat sur le groupe Darty et Monsieur Alexandre Bompard devient, le 20 juillet 2016, Président-Directeur Général du nouvel ensemble regroupant les enseignes Fnac et Darty. Monsieur Alexandre Bompard est Chevalier de l'Ordre des Arts et des Lettres. Depuis le 18 juillet 2017, Monsieur Alexandre Bompard est Président-Directeur Général de la Société. En outre, depuis le 8 septembre 2017, il assure la Présidence de la Fondation d'entreprise Carrefour.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2022

En France

- Président du Conseil d'administration de la Fondation d'entreprise Carrefour (groupe Carrefour)
- Administrateur de Orange (*)
- Membre du Conseil d'administration de Le Siècle (Association loi 1901)
- Membre de la Fondation Nationale des Sciences Politiques

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Président-Directeur Général (fin de mandat : 2017), administrateur et Membre du Comité de responsabilité sociale environnementale et sociétale de Fnac Darty (*)
- Président-Directeur Général de Fnac Darty Participations et Services (fin de mandat : 2017)
- Membre du Comité de surveillance de Banijay Group Holding (fin de mandat : 2018)
- Membre du Comité stratégique de Lov Banijay (fin de mandat : 2018)
- Membre du Conseil d'administration de Le Siècle (Association loi 1901) (fin de mandat : 2019)

À l'étranger

- Administrateur de Darty Ltd (Royaume-Uni) (fin de mandat : 2017)

(*) Société cotée.

Philippe Houzé

VICE PRÉSIDENT / *Membre du Comité d'audit, du Comité de gouvernance et du Comité stratégique***NÉ LE : 27 novembre 1947****NATIONALITÉ : Française****NOMBRE D' ACTIONS DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ : 2 250****DATE DE NOMINATION AU SEIN
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :
11 juin 2015****DATE DU DERNIER RENOUVELLEMENT :
21 mai 2021****DATE DE FIN DE MANDAT :
Assemblée Générale appelée à statuer
sur les comptes de l'exercice clos
au 31 décembre 2023****ANNÉES DE PRÉSENCE : 7 ANS****TAUX DE PRÉSENCE : 100 %**

Philippe Houzé est Président du Directoire du groupe Galeries Lafayette, un groupe familial héritier de 125 ans d'expérience dans la mode, le commerce et la distribution et qui détient les marques Galeries Lafayette, BHV MARAIS, La Redoute, Louis Pion, Galeries Lafayette – Royal Quartz Paris, Mauboussin et BazarChic.

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 commerce, de mode et de marketing, 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 contribué à faire des Galeries Lafayette le leader européen des grands magasins avec la vocation d'agir comme une référence d'un commerce omnicanal, éthique et innovant, qui participe au rayonnement d'un certain « art de vivre à la française ».

En 2014, Philippe Houzé conduit une prise de participation significative dans le groupe Carrefour au nom de la holding familiale, Motier. En 2017, il réalise pour le groupe l'acquisition de 51 % du capital de La Redoute, avec l'objectif d'en détenir 100 % à horizon 2021. Philippe Houzé a reçu en 2015 le prix de *l'international retailer of the year* 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 Galeries Lafayette. 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 Galeries Lafayette dans la création et l'art contemporain.

Il accompagne le lancement de la Fondation d'entreprise Galeries Lafayette, dont il est administrateur, qui a ouvert ses portes en mars 2018 au cœur du Marais à Paris dans un bâtiment réhabilité par l'architecte *Pritzker Prize* Rem Koolhaas.

Il est membre du Conseil de surveillance du BHV, administrateur de HSBC France, Administrateur référent du groupe Carrefour jusqu'au 20 avril 2020 puis, à compter de cette date, Vice-Président du Conseil d'administration. Il est également membre du Comité d'audit, du Comité de gouvernance et du Comité stratégique du groupe Carrefour.

Très investi vis-à-vis de la communauté étudiante, il est aussi Président d'ESCP Business School, Président du Conseil France, membre du Conseil d'administration de l'INSEAD et administrateur de l'Alliance Française. Il est également membre et ancien Président de l'Association Internationale des Grands Magasins (AIGM), ancien administrateur de la National Retail Federation (NRF – USA), Membre et ancien Président de l'Union du Grand Commerce de Centre Ville (UCV), Membre élu de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP) et Membre de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP), ancien administrateur de l'Institut français de la Mode.

Il est membre de l'Alliance 46.2, association d'entreprises leader dans le secteur du tourisme.

Philippe Houzé est Commandeur de la Légion d'Honneur, Chevalier de l'Ordre des Arts et Lettres, des Palmes Académiques et du Mérite Agricole.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2022

En France

- Président du Directoire du groupe Galeries Lafayette
- Président du Conseil de surveillance de la Redoute SAS
- Président du conseil France INSEAD
- Vice-Président et Directeur Général de la société Motier SAS
- Membre de l'Association Alliance 46.2 Entreprendre en France pour le Tourisme
- Administrateur de Lafayette Anticipations-Fondation d'entreprise Galeries Lafayette (collège des fondateurs)
- Membre du Conseil de surveillance du BHV
- 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)
- Président du conseil de ESCP Business School
- Membre du Conseil de l'Alliance Française

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Administrateur de l'IFM (Institut français de la Mode) (fin de mandat : 2019)
- Président de Guérin Joaillerie SAS (fin de mandat : 2019)
- Vice-Président de l'Association Alliance 46.2 Entreprendre en France pour le Tourisme (fin de mandat : 2020)
- Président de Motier Domaines SAS (fin de mandat : 2020)
- Administrateur, Président du Comité des nominations et Président du Comité des rémunérations de HSBC France (*) (fin de mandat : 2022)

À l'étranger

Néant

(*) Société cotée.

Stéphane Israël

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT ET ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT / *Président du Comité d'audit et membre du Comité des rémunérations et du Comité stratégique*



NÉ LE : 3 janvier 1971

NATIONALITÉ : Française

NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES DANS LA SOCIÉTÉ : 1 500

DATE DE NOMINATION AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : 15 juin 2018

DATE DU DERNIER RENOUVELLEMENT :
21 mai 2021

DATE DE FIN DE MANDAT : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2023

ANNÉES DE PRÉSENCE : 4 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

Après des classes préparatoires littéraires au lycée Henri IV, Monsieur Stéphane Israël intègre en 1991 l'École normale supérieure puis obtient de 1993 à 1995 une Maîtrise d'histoire, un DEA d'histoire et une Agrégation d'histoire avant d'intégrer la Promotion Nelson Mandela de l'ENA en 1999.

Il débute sa carrière d'enseignant à l'Université de Harvard (1994-1995) puis de Valenciennes (1997-1998). De 1997 à 1998, il est Chargé de mission auprès du Président de l'Assemblée Nationale.

En 2001, il intègre la deuxième chambre de la Cour des comptes en tant qu'Auditeur, puis devient Conseiller référendaire. En 2004, il contribue au rapport sur la concurrence fiscale et l'entreprise en tant que Rapporteur au Conseil des prélèvements obligatoires. De 2005 à 2007, Monsieur Stéphane Israël est également Professeur Associé à l'École normale supérieure de la rue d'Ulm et directeur-fondateur de Prép-ENA Paris-ENS.

En 2007, Monsieur Stéphane Israël rejoint le groupe Airbus en occupant successivement les fonctions de Conseiller de Louis Gallois (Président exécutif d'EADS à cette époque), directeur du contrôle de gestion et du contrôle de programme de l'entité maître d'œuvre des missiles balistiques et directeur du volet services du programme satellitaire européen de Surveillance globale pour l'environnement et la sécurité – Copernicus.

De 2012 à 2013, il est nommé directeur de Cabinet du ministre du Redressement Productif (ministère en charge de l'industrie).

En avril 2013, il intègre Arianespace SA en tant que Président-Directeur Général. En 2017, il devient Président Exécutif d'Arianespace SAS et rejoint le Comité Exécutif d'ArianeGroup, filiale des groupes Airbus et Safran. Il est par ailleurs Président du Club d'affaires de haut niveau France-Corée (MEDEF International), et Chevalier de l'Ordre National de la Légion d'Honneur.

Monsieur Stéphane Israël a une expérience reconnue en tant que dirigeant de groupe à dimension internationale, de stratégie d'entreprise et d'innovation, ainsi que dans les domaines comptables et financiers. Autant de compétences et d'expériences qu'il apporte au Conseil d'administration et à son Comité d'audit.

Par ailleurs, Monsieur Stéphane Israël est nommé Administrateur référent du groupe Carrefour le 20 avril 2020.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2022

En France

- Président Exécutif de Arianespace SAS
- Directeur Général de Arianespace Participation
- Membre du Comité Exécutif d'ArianeGroup
- Président-Directeur Général de Starsem SA
- Président de S3R
- Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Administrateur et membre du Comité d'audit de Havas SA (fin de mandat : 2018)
- Administrateur de CDC International Capital
- Président-Directeur Général de Arianespace Participation SA (fin de mandat : 2017)
- Président-Directeur Général de Arianespace SA (fin de mandat : 2017)

(*) Société cotée.

Cláudia Almeida e Silva

ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE / *Membre du Comité d'audit et du Comité RSE*



NÉE LE : 24 septembre 1973

NATIONALITÉ : Portugaise

NOMBRE D' ACTIONS DÉTENUES DANS LA SOCIÉTÉ : 1 100

DATE DE COOPTATION AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : 22 janvier 2019

DATE DE RATIFICATION DE LA COOPTATION : 14 juin 2019

DATE DU DERNIER RENOUVELLEMENT :

21 mai 2021

DATE DE FIN DE MANDAT : Assemblée

Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2023

ANNÉES DE PRÉSENCE : 4 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

Cláudia Almeida e Silva est *Managing Partner* de Singularity Capital, fonds d'investissement dédié aux *early stages start-up*, et conseillère au sein de l'incubateur Startup Lisboa.

Elle a démarré sa carrière en 1997 en tant que consultante au sein de Coopers & Lybrand au Portugal, puis de PricewaterhouseCooper où elle a été nommée directrice du secteur de la gestion de la relation client (CRM) en 1999.

En 2002, Cláudia Almeida e Silva a rejoint le groupe de distribution Conforama au Portugal où elle a exercé la fonction de directrice commerciale en charge du marketing, de la *supply-chain* et de la gestion des produits.

En 2005, elle a rejoint La Fnac où elle est devenue directrice générale de la filiale portugaise en 2008 et, à compter de 2013, membre du Comité Exécutif groupe en charge de la supervision de l'Espagne puis du Brésil.

Elle est diplômée de la Catholic School of Business and Economics de Lisbonne dont elle est aujourd'hui *Executive in Residence*.

Sa parfaite connaissance du milieu des *start-up* et son expérience du secteur de la grande distribution en Europe du Sud et au Brésil sont des atouts précieux pour accompagner le plan de transformation du Groupe, « Carrefour 2026 ».

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2022

À l'étranger

- *Managing Director* de Singularity Capital SA (Portugal)
- *Managing Director* de Praça Hub Lda (Portugal)
- Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

À l'étranger

- Gérante de Fnac Portugal (Portugal)

Flavia Buarque de Almeida

ADMINISTRATRICE / *Membre du Comité de gouvernance*



NÉE LE : 4 août 1967

NATIONALITÉ : Brésilienne

NOMBRE D' ACTIONS DÉTENUES DANS LA SOCIÉTÉ : 1 069

DATE DE COOPTATION AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : 12 avril 2017

DATE DU DERNIER RENOUVELLEMENT :

3 juin 2022

DATE DE FIN DE MANDAT : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2024

ANNÉES DE PRÉSENCE : 5 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

Madame Flavia Buarque de Almeida est diplômée de la Fundação Getulio Vargas (1989) et titulaire d'un MBA de l'université d'Harvard (1994).

De 1989 à 2003, Madame Flavia Buarque de Almeida a été consultante et associée chez McKinsey & Company. Elle a également été administratrice indépendante de Lojas Renner et administratrice du Grupo Camargo, qui comprend les sociétés Camargo Corrêa, Camargo Corrêa Cimentos (aujourd'hui Intercement), Construções e Comércio Camargo Corrêa, Alpargatas et Santista Têxtil. Elle a également été administratrice au conseil d'Overseers de l'université d'Harvard.

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. Elle a été administratrice de BRF SA de 2018 à 2022.

En juillet 2013, Madame De Almeida rejoint le groupe Península comme responsable de l'activité de *Private Equity*.

En janvier 2016, elle devient *Managing Director*. La même année, elle devient Associée de Península Capital. En juin 2019, elle devient Directrice Générale de Península Capital.

Par ailleurs, elle est administratrice de W2W E-Commerce de Vinhos SA depuis août 2016 et de Ultrapar Participações SA depuis mai 2019.

Madame Flavia de Buarque de Almeida fait bénéficier le Conseil d'administration de son expérience et de ses connaissances des marchés financiers et bancaires et de sa vision financière actionnariale, de ses connaissances du secteur de la grande distribution, en stratégie et en gouvernance ainsi que de son expérience internationale. Elle fait par ailleurs bénéficier le Conseil d'administration de son expérience dans des sociétés cotées et de son expérience d'administratrice de sociétés cotées nationales et internationales.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2022

Au Brésil

- *Managing Director* et associée de Península Capital Participações SA
- Directrice Générale du groupe Península
- Administratrice de W2W E-Commerce de Vinhos SA
- Administratrice de Ultrapar Participações SA (*)
- Membre du Conseil délibératif de l'Instituto Península
- Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Au Brésil

- Administratrice au conseil d'Overseers de l'université d'Harvard (fin de mandat : 2017)
- Administratrice de GAEC Educação (fin mandat : 2017)
- *Managing Director* de O3 Gestão de Recursos Ltda (fin mandat : 2021)
- Administratrice de BRF SA (*) (fin de mandat : 2022)
- Administratrice de Vitamina Chile SPA (fin de mandat : 2022)

(*) Société cotée.

Stéphane Courbit

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT / *Président du Comité des rémunérations et membre du Comité stratégique***NÉ LE :** 28 avril 1965**NATIONALITÉ :** Française**NOMBRE D'ACTIONNAIRES DÉTENUES DANS LA SOCIÉTÉ :** 1 000**DATE DE NOMINATION AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :** 15 juin 2018**DATE DU DERNIER RENOUVELLEMENT :** 21 mai 2021**DATE DE FIN DE MANDAT :** Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2023

ANNÉES DE PRÉSENCE : 4 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 95 %

Monsieur Stéphane Courbit est Président de LOV Group dont les activités principales sont la production audiovisuelle (Banijay, leader mondial), les jeux sur Internet (Betcliv), l'hôtellerie de luxe (Airelles) et la pâtisserie (Ladurée).

Monsieur Stéphane Courbit a une expérience reconnue en tant qu'entrepreneur du secteur des médias et d'Internet et de dirigeant de groupe à dimension internationale.

Ses compétences et son expertise en matière de production de contenus et de digital sont autant d'atouts qu'il apporte au Conseil d'administration.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2022

En France

- Président de Lov Group Invest (et membre du Conseil de surveillance)
- Gérant de SCI Parking La Garonne
- Gérant de SCI James & Co
- Gérant de SCI Gordita
- Gérant de SCI Blancs Mills
- Gérant de SCI Neva Thézillat
- Gérant de SARL 5 Thézillat
- Gérant de SCI Zust
- Gérant de SCI Les Zudistes
- Gérant de SCI 607
- Gérant de SCI 611
- Gérant de SCI Jaysal II
- Gérant de SCI Minos
- Gérant de SCI Roux Milly
- Gérant de SCI Courvalios
- Gérant de SCI ClemSC

En tant que représentant de Lov Group Invest :

- Président de Financière Lov (et membre du comité de surveillance)
- Président de Banijay Group
- Président de Banijay Group Holding (et membre du comité de surveillance)
- Président de Betcliv Everest Group (et membre du comité d'administration)
- Président de Airelles
- Président de Melezin
- Président de Bastide de Gordes & Spa
- Président de Hôtel Château de la Messardière
- Gérant de Solières
- Président de Lov Sapineaux
- Président de Lov Immo
- Président de Estoublon Holding
- Président-Directeur Général de Lovestate
- Président d'Ormello
- Président de Choucalov
- Président de Fold Holding
- Président de Lov Hotel Collection Holding (et membre du comité de surveillance)
- Président de Lov Hotel Collection
- Président de Clos Bellevarde
- Président de la Genevoise
- Président de LHC Immo

(*) Société cotée.

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Président de Banijay Holding SAS (fin de mandat : 2019)
- Président de Betcliv Everest Group (fin de mandat : 2020) (et membre du Comité d'administration)
- Gérant de EURL Zust (fin de mandat : 2021)
- Gérant de EURL Les Zudistes (fin de mandat : 2021)
- Gérant de SCI ST Le Phare (fin de mandat : 2021)
- En tant que représentant de Lov Group Invest :**
- Président de LG Industrie SAS (fin de mandat : 2018)
- Président de ILR (fin de mandat : 2018)
- Président de Chalet de Pierres SAS (fin de mandat : 2018)
- Président de Betcliv Group (fin de mandat : 2021)
- Président de Mangas Lov (fin de mandat : 2022)
- Président de LDH (fin de mandat : 2022) et membre du Comité de Surveillance
- Président de Lov Banijay (fin de mandat : 2022)

Abilio Diniz

ADMINISTRATEUR / *Vice-Président du Comité stratégique*



NÉ LE : 28 décembre 1936

NATIONALITÉ : Brésilienne

NOMBRE D' ACTIONS DÉTENUES DANS LA SOCIÉTÉ : 62 563 160

DATE DE NOMINATION AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : 17 mai 2016

DATE DU DERNIER RENOUVELLEMENT : 3 juin 2022

DATE DE FIN DE MANDAT : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2024

ANNÉES DE PRÉSENCE : 6 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

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.

De 1979 à 1989, il a été membre du Conseil monétaire national du Brésil.

Il est diplômé en Business & Administration de la Fundação Getulio Vargas (FGV). Depuis 2010, Monsieur Abilio Diniz enseigne à la FGV un cours traitant du Leadership 360°, qui vise à former de jeunes leaders.

De 2013 à 2018, il a été Président du Conseil d'administration de BRF – le plus grand exportateur mondial de protéines animales.

Aujourd'hui, Monsieur Abilio Diniz est Président du Conseil d'administration du groupe Península – groupe familial de sociétés d'investissement.

Monsieur Abilio Diniz fait bénéficier le Conseil d'administration de son expérience et expertise dans le secteur de la grande distribution, sa connaissance de la grande distribution, des décisions stratégiques, en gestion de participations et gouvernance ainsi que de sa vision financière actionnariale. Il fait par ailleurs bénéficier le Conseil d'administration de son expérience de dirigeant et d'administrateur de sociétés cotées nationales et internationales.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2022

Au Brésil

- Administrateur d'Atacadão SA (*) (groupe Carrefour)
- Président et administrateur de Península Participações SA, Zabaleta Participações Ltda. et Paic Participações Ltda
- Administrateur des sociétés : Ciclade 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., Edgewood Real Estate LLC, Edgewood Realty Holding Corporation et Plenae Comércio e Serviços Para o Bem-Estar EIRELI

(*) Société cotée.

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Au Brésil

- Président du Conseil d'administration de BRF (fin de mandat : 2018)
- Administrateur des sociétés : Adams Avenue Real Estate LLC, Adams Avenue Realty Holding Corporation (fin de mandat : 2020), Orca SARL, Península Europe SARL (fin de mandat : 2022)
- Président et administrateur de Reco Master Empreendimentos e Participações SA (fin de mandat : 2021)
- Administrateur de Onyx 2006 Participações Ltda (fin de mandat : 2021)

Aurore Domont

ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE / *Présidente du Comité RSE et membre du Comité de gouvernance*



NÉE LE : 20 décembre 1968

NATIONALITÉ : Française

NOMBRE D' ACTIONS DÉTENUES DANS LA SOCIÉTÉ : 1 000

DATE DE NOMINATION AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : 15 juin 2018

DATE DU DERNIER RENOUVELLEMENT : 21 mai 2021

DATE DE FIN DE MANDAT : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2023

ANNÉES DE PRÉSENCE : 4 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

Madame Aurore Domont est titulaire d'un master en droit des affaires de l'Université Paris I – Panthéon Sorbonne. Elle a démarré sa carrière chez CEP Communication, avant de rejoindre en 1996 le groupe Lagardère Publicité. Elle fut notamment directrice générale adjointe du groupe, en charge de la radio et de la presse.

En janvier 2011, Madame Aurore Domont rejoint le groupe Prisma Media en tant que directrice exécutive de Prisma Pub. En août 2013, elle est nommée Présidente de FigaroMedias et membre du Comité Exécutif du groupe Figaro.

Madame Aurore Domont a une expérience dans les stratégies de communication globales et omnicanales ainsi que dans le domaine de la transformation digitale de l'entreprise. Par ailleurs, elle a une compréhension et est intervenue sur différents sujets digitaux (data, social, programmatique, mobile et vidéo). Autant de compétences et d'expertises qu'elle apporte au Conseil d'administration.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2022

En France

- Présidente de FigaroMedias
- Administratrice de Figaro Classified
- Membre du Conseil d'administration du SRI
- Membre du Conseil de surveillance de Mediasquare
- Membre du Conseil de surveillance de société du Figaro
- Membre du Conseil de surveillance de Zebestof
- Membre du Conseil d'administration de l'ACPM
- Membre du Conseil d'administration du Syndicat des Régies Publishers

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Membre du conseil de direction de Social & Stories (fin de mandat : 2020)
- Membre du conseil de direction de Touchvibes (fin de mandat : 2020)
- Présidente de Social & Stories (fin de mandat : 2022)

(*) Société cotée.

Charles Edelstenne

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT / *Président du Comité de gouvernance et membre du Comité des rémunérations*



NÉ LE : 9 janvier 1938

NATIONALITÉ : Française

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 : 3 juin 2022

DATE DE FIN DE MANDAT : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2024

ANNÉES DE PRÉSENCE : 14 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

Expert-comptable diplômé (Lauréat de l'IFEC), Monsieur Charles Edelstenne a intégré 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 a été nommé en qualité d'administrateur en 1989, puis a été élu Président-Directeur Général en 2000, fonction qu'il a occupée jusqu'au 8 janvier 2013.

Fondateur Gérant, Directeur Général et actuellement Président du Conseil d'administration de Dassault Systèmes SA.

Monsieur Charles Edelstenne fait bénéficier le Conseil d'administration de son expérience de dirigeant et d'administrateur de groupes à dimension internationale et de sociétés cotées ainsi que de son expertise en matière financière et dans le domaine de la transformation digitale et de l'innovation.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2022

En France

- Administrateur et Président d'Honneur de Dassault Aviation SA (*)
- Président d'honneur du Conseil d'administration et administrateur de Dassault Systèmes SE (*)
- Président d'Honneur du GIFAS (Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales)
- Président de Groupe Industriel Marcel Dassault SAS
- Administrateur de Thales SA (*)
- Président de Dassault Médias SAS
- Président de Groupe Figaro SASU
- Directeur Général de Dassault Wine Estates SASU
- Président de Rond-Point Immobilier SAS
- Gérant de Rond-Point Investissement EURL
- Président de Société du Figaro SAS
- Gérant de Société Civile ARIE
- Gérant de Société Civile ARIE 2
- Gérant de Société Civile NILI
- Gérant de Société Civile NILI 2
- Gérant de la Société Civile Immobilière de Maison Rouge
- Administrateur de Monceau DUMAS SICAV

À l'étranger

- Administrateur de Dassault Falcon Jet Corporation (États-Unis)
- Président du Conseil d'administration de SITAM Belgique SA

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Président du Conseil d'administration de Dassault Systèmes SE (fin de mandat : 2023)
- Président-Directeur Général de Dassault Médias SAS (fin de mandat : 2019)
- Président de Rond-Point Holding SAS (fin de mandat : 2019)
- Administrateur de Sogitec Industries SA (fin de mandat : 2019)
- Membre du Conseil de surveillance de Groupe Industriel Marcel Dassault SAS (fin de mandat : 2018)
- Directeur Général de Groupe Industriel Marcel Dassault (fin de mandat : 2018)

À l'étranger

- Administrateur de la Banque Lepercq de Neuflyze & Co. Inc. (États-Unis) (fin de mandat : 2019)
- Président de Dassault International Corp. (États-Unis) (fin de mandat : 2018)
- Administrateur de SABCA (*) (Société Anonyme Belge de Constructions Aéronautiques) (Belgique) (fin de mandat : 2020)

(*) Société cotée.

Thierry Faraut

ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS / *Membre du Comité de gouvernance et du Comité des rémunérations*



NÉ LE : 15 mai 1970

NATIONALITÉ : Française

DATE DE DÉSIGNATION PAR LE COMITÉ DE GROUPE FRANÇAIS CARREFOUR :

23 novembre 2017

DATE D'INTÉGRATION DU CONSEIL

D'ADMINISTRATION : 17 janvier 2018

DATE DU DERNIER RENOUVELLEMENT :

8 décembre 2020

DATE DE FIN DE MANDAT : 8 décembre 2023

ANNÉES DE PRÉSENCE : 5 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

Monsieur Thierry Faraut intègre en 1996 le groupe Carrefour. Après deux ans de stage, il y occupe la fonction de Manager Boucherie à Lyon puis à Marseille. En 2003, il est désigné délégué syndical centre Continent France puis en 2006, délégué syndical central de Carrefour hypermarchés.

En 2010 il préside le SNEC (Syndicat National de l'Encadrement du groupe Carrefour) et en devient le délégué syndical au niveau du groupe Carrefour. Avec le SNEC, il a participé à des partenariats avec Carrefour et des associations humanitaires d'aide aux enfants défavorisés au Sénégal et au Bénin. Il a été par ailleurs membre du Comité de Groupe France.

Il a été élu Président de la Fédération agroalimentaire de la CFE-CGC en novembre 2019.

Monsieur Thierry Faraut fait bénéficier le Conseil d'administration de son expérience vécue au contact de la clientèle, de sa connaissance acérée des formats et marchés du Groupe et plus généralement de sa compréhension du secteur de la grande distribution. Son expérience syndicale l'a également amené à construire sa réflexion en mariant les nécessités économiques et sociales.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2022

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Délégué de Groupe pour l'organisation SNEC CFE – CGC (fin de mandat : 2017)
- Représentant Syndical au Comité de Groupe pour l'organisation SNEC CFE – CGC (fin de mandat : 2017)

Mathilde Lemoine

ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE



NÉE LE : 27 septembre 1969

NATIONALITÉ : Française

NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES DANS LA SOCIÉTÉ : 2 982

DATE DE NOMINATION AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : 20 mai 2011

DATE DU DERNIER RENOUVELLEMENT : 21 mai 2021

DATE DE FIN DE MANDAT : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2023

ANNÉES DE PRÉSENCE : 11 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 95 %

Docteur ès Sciences Économiques, Madame Mathilde Lemoine est économiste, spécialiste des questions macroéconomiques et de commerce international.

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 au sein desquels elle a apporté sa connaissance de la macroéconomie internationale, a participé à la préparation des conférences ministérielles de l'OMC et a été en charge de la fiscalité auprès du Premier ministre. Elle a été, par ailleurs, 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. Elle a été nommée en 2013 membre du Haut Conseil des Finances Publiques (HCFP) pour un mandat de 5 ans non renouvelable et a, à ce titre, évalué les finances publiques françaises et leur cohérence avec les engagements européens. De 2006 à 2015, elle a été directrice des Études économiques et de la Stratégie marchés d'HSBC France, membre du Comité Exécutif et Senior-Économiste d'HSBC Global Research.

Elle est actuellement *Group Chief Economist* d'Edmond de Rothschild. Elle a rejoint ce groupe pour créer un département de Recherche Économique et diriger une équipe d'économistes afin de réaliser des analyses structurelles, des cartographies des risques et des prévisions et scénarios macro-économiques internationaux. Elle poursuit en parallèle ses travaux sur le capital humain et sa valorisation. Elle est également Professeur à Sciences Po Paris depuis 1996.

Madame Mathilde Lemoine a publié de nombreux ouvrages et analyses 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 Échos (France), L'Expansion (Espagne), L'Agefi Suisse et L'Agefi Hebdo (France). Son dernier ouvrage s'intitule *Les Grandes Questions d'économie et de finance internationales* (éd. de Boeck, 3^e édition, 2016).

Madame Mathilde Lemoine fait bénéficier le Conseil d'administration de son expérience internationale et d'administratrice de groupe à dimension internationale, de sa connaissance des marchés financiers, de son expertise macro-économique et de ses recherches sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (capital humain, transition énergétique).

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2022

En France

- Membre du Conseil d'administration de CMA-CGM, membre du Comité d'audit et du Comité des nominations et des rémunérations

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Membre du Conseil d'administration de Dassault Aviation SA (*) (fin de mandat : 2021)
- Membre du Conseil d'administration de l'École normale supérieure (fin de mandat : 2019)
- Membre du Haut Conseil des Finances Publiques (fin de mandat : 2018)

(*) Société cotée.

Patricia Moulin Lemoine

ADMINISTRATRICE / *Membre du Comité RSE*



NÉE LE : 20 février 1949

NATIONALITÉ : Française

NOMBRE D' ACTIONS DÉTENUES DANS LA SOCIÉTÉ : 1 167

DATE DE NOMINATION AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : 11 juin 2015

DATE DU DERNIER RENOUVELLEMENT : 21 mai 2021

DATE DE FIN DE MANDAT : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2023

ANNÉES DE PRÉSENCE : 7 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 95 %

Diplômée de l'IEP Service Public en 1970. Titulaire du certificat d'aptitude à la profession d'avocat depuis 1971, Madame Patricia Moulin Lemoine a exercé entre 1972 et 2014 la profession d'avocate 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.

Madame Patricia Moulin Lemoine fait bénéficier le Conseil d'administration de son expérience par sa connaissance du secteur *retail* ainsi que les domaines de la gouvernance et de la RSE.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2022

En France

- Directrice générale de Motier SAS
- Membre du Conseil de surveillance de Motier SAS
- Présidente du Conseil de surveillance de Galeries Lafayette SA
- Présidente de la société Grands Magasins Galeries Lafayette (SAS)
- Membre du Conseil de surveillance de S2F Flexico
- Vice-Présidente de la *French-American Foundation* France
- Vice-Présidente du Conseil de surveillance de la Banque Transatlantique

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Administratrice du Théâtre La Bruyère (fin de mandat 2018)
- Vice-Présidente du comité de surveillance de la société BHV Exploitation (SAS) (fin de mandat 2022)
- Présidente de la société Immobilière du Marais (SAS) (fin de mandat 2022)

Arthur Sadoun

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT / *Membre du Comité de gouvernance*



NÉ LE : 23 mai 1971

NATIONALITÉ : Française

NOMBRE D' ACTIONS DÉTENUES DANS LA SOCIÉTÉ : 1 000

DATE DE COOPTATION AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : 7 septembre 2021

DATE DE RATIFICATION DE LA COOPTATION : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021

DATE DE FIN DE MANDAT : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023

ANNÉES DE PRÉSENCE : 1 AN

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

Arthur Sadoun, 50 ans, est Président du Directoire de Publicis Groupe, 3^e groupe mondial de communication.

Il a commencé sa carrière au Chili, où il a créé sa propre agence de publicité qu'il vendra plus tard à BBDO/Chili.

De retour en France en 1997, il rejoint le réseau TBWA (Omnicom) en tant que Directeur International du Planning Stratégique et devient le CEO de TBWA/Paris en 2003. Sous sa direction et pendant 4 années consécutives, TBWA/Paris est récompensée en tant qu'Agence de l'Année au Festival International de la Publicité à Cannes.

Fin 2006, Arthur Sadoun est nommé CEO de Publicis Conseil, vaisseau amiral du Groupe fondé par Marcel Bleustein-Blanchet et dirigé jusqu'alors par Maurice Lévy.

En avril 2011, Arthur Sadoun est nommé *Managing Director* de Publicis Worldwide, le réseau mondial des agences créatives du Groupe, avant d'en être nommé CEO en octobre 2013.

En décembre 2015, il est nommé CEO de Publicis Communications, le pôle de solutions créatives de Publicis Groupe composé des réseaux de Leo Burnett, Saatchi & Saatchi, Publicis Worldwide, BBH, MSLGROUP et Prodigious.

Arthur Sadoun prend ses fonctions de Président du Directoire du Groupe le 1^{er} juin 2017 et devient le 3^e dirigeant de Publicis Groupe en 91 ans d'histoire suivant les traces de Maurice Lévy et du fondateur Marcel Bleustein-Blanchet.

Depuis, Arthur Sadoun a accéléré la transformation digitale initiée par Maurice Lévy, notamment en réalisant la plus grande acquisition du secteur avec Epsilon, un leader de la data et de la technologie. Le groupe a ainsi remporté une série de nouveaux grands contrats, plaçant Publicis en tête des classements de l'industrie au cours des 3 dernières années. Arthur Sadoun est diplômé de l'European Business School et d'un MBA de l'INSEAD.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2022

En France

- Président du Directoire de Publicis Groupe SA (*) (France)
- Président et Directeur Général de Publicis Conseil SA (France)

À l'étranger

- Administrateur de BBH Holdings Limited (Royaume-Uni)
- Administrateur de MMS USA Investments, Inc (États-Unis)
- Administrateur de MMS USA Holdings, Inc (États-Unis)

(*) Société cotée.

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Administrateur indépendant et Membre du Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale de Fnac Darty SA (*) (fin en mai 2018)

Martine Saint-Cricq**ADMINISTRATRICE REPRÉSENTANT LES SALARIÉS / Membre du Comité RSE****NÉE LE : 20 avril 1958****NATIONALITÉ : Française****DATE DE DÉSIGNATION PAR LE COMITÉ D'INFORMATION ET DE CONCERTATION EUROPÉEN CARREFOUR : 4 octobre 2017****DATE D'INTÉGRATION DU CONSEIL****D'ADMINISTRATION : 18 octobre 2017****DATE DU DERNIER RENOUVELLEMENT :****7 octobre 2020****DATE DE FIN DE MANDAT : 7 octobre 2023****ANNÉES DE PRÉSENCE : 5 ANS****TAUX DE PRÉSENCE : 100 %**

Madame Martine Saint-Cricq a intégré le groupe Carrefour en 1983 dans le magasin de Carrefour Labège. En 1987, elle a été élue Déléguée du personnel FO.

Elle a ensuite exercé différents mandats de représentation au sein du Groupe et occupait la fonction de secrétaire du Comité de Groupe français Carrefour. Elle a exercé en parallèle des mandats au sein de UNI Europa Commerce et UNI Europa Femme et Monde.

Madame Martine Saint-Cricq siège par ailleurs au Conseil d'administration de la Fondation d'entreprise Carrefour depuis le 19 janvier 2009. Elle a été membre du comité des femmes UNI Europe et Monde de 2007 à 2021. Elle a également été membre du Comité Directeur de l'UNI Europa Commerce de juin 2011 à novembre 2019. Par ailleurs, elle a été secrétaire fédérale en charge du secteur Égalité de la FGTA FO jusqu'en juin 2018.

Madame Martine Saint-Cricq fait bénéficier le Conseil d'administration de sa vision en qualité de salariée et sa connaissance du Groupe, de ses formats et de ses marchés. Son expérience syndicale au niveau national et international, et notamment son expertise dans les domaines de l'égalité des droits, contribue à évaluer ces thématiques dans un cadre multinational.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2022**En France**

- Administratrice représentante du personnel de la Fondation d'entreprise Carrefour (groupe Carrefour)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES**En France**

- Membre du comité d'établissement du magasin de Labège (fin de mandat : 2017)
- Membre du Comité de Groupe français Carrefour (fin de mandat : 2017)
- Membre du comité d'information et de concertation européen Carrefour (CICE) (fin de mandat : 2017)

Marie-Laure Sauty de Chalon

ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE / *Membre du Comité d'audit*



NÉE LE : 17 septembre 1962

NATIONALITÉ : Française

NOMBRE D' ACTIONS DÉTENUES DANS LA SOCIÉTÉ : 2 000

DATE DE NOMINATION AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : 15 juin 2017

DATE DU DERNIER RENOUVELLEMENT : 29 mai 2020

DATE DE FIN DE MANDAT : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2022

ANNÉES DE PRÉSENCE : 5 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

Madame Marie-Laure Sauty de Chalon est titulaire d'une maîtrise de droit et diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris. Après une carrière au sein de la presse et de la télévision, Madame Marie-Laure Sauty de Chalon a fondé Carat Interactive en 1997.

En 2001, elle a été Président-Directeur Général de Consodata North America. Elle a ensuite pris en 2004 la tête du groupe Aegis Media en France et en Europe du Sud.

Entre 2010 et 2018, elle était Présidente-Directeur Général du groupe Aufeminin. Elle a fondé Factor K en juillet 2018 dans laquelle le groupe NRJ a pris une participation minoritaire. Madame Marie-Laure Sauty de Chalon est également membre de l'Autorité de la concurrence depuis 2014 et est professeur à l'Institut d'études politiques de Paris.

Madame Marie-Laure Sauty de Chalon fait bénéficier le Conseil d'administration de son expérience digitale et internationale au sein d'entreprises qui mêlent e-commerce et contenus pour accompagner la transformation digitale du Groupe.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2022

En France

- Membre du Conseil de surveillance de JCDecaux SA (*)
- Administrateur et membre du comité d'éthique et du développement durable de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton (SE) (*)
- Membre du collège de l'Autorité de la concurrence
- Administrateur de Coopacademy

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Présidente-Directrice Générale de Aufeminin SA (*) (fin de mandat : 2018)
- Gérante de Aufeminin.com Productions SARL (fin de mandat : 2018)
- Présidente de Etoilecasting.com SAS (fin de mandat : 2018)
- Présidente de Les rencontres aufeminin.com SAS (fin de mandat : 2018)
- Présidente de Marmiton SAS (fin de mandat : 2018)
- Membre du Conseil de surveillance My little Paris SAS (fin de mandat : 2018)

À l'étranger

- Co-Gérante de GoFeminin.de GmbH (Allemagne) (fin de mandat : 2018)
- Administratrice de SoFeminin.co.uk Ltd (Royaume-Uni) (fin de mandat : 2018)

(*) Société cotée.

3.2.2 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.2.2.1 Modalités de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit que le Conseil d'administration doit se réunir au moins 4 fois par an.

Il 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 auxquelles 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, à définir les pouvoirs du Conseil d'administration 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. Il est mis à jour par le Conseil d'administration afin de prendre en considération les évolutions légales et réglementaires ainsi que les bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise.

Au cours de l'exercice 2022, le Conseil d'administration a délibéré hors la présence du Président-Directeur Général sur les sujets liés à sa rémunération, conformément à la recommandation 18.3 du Code AFEP-MEDEF. Les Administrateurs n'ont pas exprimé le besoin d'organiser d'autres réunions hors la présence du Président-Directeur Général ; ce dernier étant le seul Administrateur exécutif parmi les 15 membres du Conseil d'administration.

Chaque Administrateur s'est vu remettre un guide de l'Administrateur qui présente les principes de conduite et les obligations devant être respectés par chacun d'eux, conformément aux dispositions légales et réglementaires, au Règlement intérieur du Conseil d'administration et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère.

L'Administrateur doit notamment exercer ses fonctions avec indépendance, intégrité, loyauté et professionnalisme. Il doit agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de la Société. Lorsqu'il participe aux délibérations du Conseil d'administration et exprime son vote, l'Administrateur représente l'ensemble des actionnaires de la Société.

Déontologie boursière

Le Groupe a pris en compte le Règlement européen n° 596/2014 relatif aux Abus de marché entré en vigueur le 3 juillet 2016 qui se substitue à la Directive européenne du 28 janvier 2003 et instaure de nouvelles règles et mesures s'appliquant aux sociétés cotées et à leurs dirigeants/mandataires sociaux en matière de détention d'information privilégiée.

L'Administrateur est particulièrement concerné par la réglementation relative à la prévention des manquements et

délits d'initiés, tant à titre personnel qu'au titre de fonctions exercées au sein des sociétés actionnaires de la Société, et doit ainsi respecter la Charte de déontologie boursière mise en place par la Société. Il doit notamment conserver la confidentialité des informations jugées sensibles et confidentielles ainsi que des informations qualifiées de privilégiées au sens de la réglementation en vigueur. Le caractère confidentiel de ces informations est levé à compter du moment où elles font l'objet d'une publication externe par voie de communiqué de presse par la Société, et dans la limite des informations ainsi communiquées. Ils sont également tenus de s'abstenir d'effectuer ou de tenter d'effectuer toute transaction sur les titres de la Société pendant les périodes de « fenêtres négatives », notamment celles relatives à la publication des informations financières annuelles, semestrielles et trimestrielles.

Gestion des conflits d'intérêts

Conformément au Règlement intérieur du Conseil d'administration, les Administrateurs sont également sensibilisés aux règles ayant trait aux conflits d'intérêts. Il y a notamment conflit d'intérêts dans le cas où un Administrateur ou un membre de sa famille pourrait bénéficier à titre personnel de la conduite des affaires de la Société, ou pourrait entretenir une relation ou un lien de quelque nature que ce soit avec la Société, ses filiales ou sa Direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

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

L'Administrateur est tenu d'informer le Conseil d'administration, et en particulier l'Administrateur référent, dès qu'il a connaissance, de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, avec la Société et ses filiales et s'abstient de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante.

L'Administrateur doit ainsi communiquer sans délai au Président du Conseil d'administration et à l'Administrateur référent 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. Au cours de l'exercice 2022, l'Administrateur référent, le Comité de gouvernance et le Conseil d'administration ont été saisis d'un potentiel conflit d'intérêt concernant un projet de partenariat entre les groupes Carrefour et Publicis. Monsieur Arthur Sadoun s'est abstenu de toute participation aux échanges relatifs à ce projet.

Le Président du Conseil d'administration peut 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 été saisi afin de donner d'avis quant à l'acceptation d'un nouveau mandat social dans une société cotée extérieure au Groupe par les dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Déclaration des mandataires sociaux

Il n'existe aucun lien familial entre les mandataires sociaux (Administrateurs, Président-Directeur Général) de la Société, à l'exception de Madame Patricia Moulin Lemoine et de Monsieur Philippe Houzé, parents par alliance (beau-frère et belle-sœur).

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document d'Enregistrement Universel, 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 d'Enregistrement Universel, aucun conflit d'intérêts même potentiel n'est identifié entre les devoirs de chacun des mandataires sociaux (Administrateurs, Président-Directeur Général) à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs, autre que les situations décrites dans la section ci-dessus « Gestion des conflits d'intérêts ».

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document d'Enregistrement Universel, 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 leurs organes 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 d'Enregistrement Universel, aucun des mandataires sociaux n'est lié par un contrat de service avec la Société ou l'une de ses filiales.

3.2.2.2 Missions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration approuve les orientations stratégiques de l'activité de la Société et veille à leurs mises 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'arrêté des comptes, à la fixation de l'ordre du jour de l'Assemblée Générale, à laquelle il rend compte de son activité dans le rapport annuel, et arrête les divers rapports légaux et réglementaires,
 - à l'examen des conventions réglementées et statue sur leur autorisation préalable ;
- 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 de gouvernance, la liste des Administrateurs considérés comme indépendants au regard des critères spécifiés par le Code AFEP-MEDEF ;
- examen annuel du budget et suivi de sa mise en œuvre.

3.2.2.3 Travaux du Conseil d'administration en 2022

Après avoir pris connaissance des synthèses des travaux du Comité d'audit, du Comité de gouvernance, du Comité des rémunérations, du Comité RSE et du Comité stratégique, l'activité du Conseil d'administration s'est notamment portée sur les domaines suivants :

Thème	Travaux
Gestion financière	<ul style="list-style-type: none"> ■ revue des travaux du Comité d'audit ; ■ arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels et des rapports et projets de communiqués de presse y afférents ; ■ examen des chiffres d'affaires trimestriels et des projets de communiqué de presse y afférents ; ■ autorisation de la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions de la Société pour un montant total global de 750 millions d'euros ; ■ décision d'annulation des actions rachetées par le biais de deux réductions de capital ; ■ a arrêté les documents de gestion prévisionnelle ; ■ a renouvelé les autorisations annuelles consenties au Président-Directeur Général en matière d'émissions obligataires et de cautions, avals et garanties ; ■ revues de la politique de financement et des engagements du Groupe ; ■ approbation du budget 2023 ;

Thème	Travaux
Suivi des orientations stratégiques du Groupe, de ses activités et des opérations	<ul style="list-style-type: none"> ■ information régulière sur l'avancement des différents chantiers relatifs à la transformation du Groupe ; ■ discussions sur le partenariat avec les Jeux Olympiques de Paris 2024 ; ■ approbation de l'acquisition de Grupo BIG au Brésil ; ■ approbation de la cession de Carrefour Taïwan ; ■ validation du nouveau plan stratégique Carrefour 2026, après plusieurs réunions de revue stratégique des actifs du Groupe ; ■ information sur l'état de la conjoncture (notamment des répercussions de la guerre en Ukraine pour le Groupe) et de la concurrence, de la performance boursière de l'action Carrefour et des enjeux de notation financière ;
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> ■ approbation du rapport sur le gouvernement d'entreprise ; ■ réflexion sur les évolutions qui pourraient être apportées à la gouvernance de la Société et proposition de renouvellement des mandats de trois Administrateurs, Madame Flavia Buarque de Almeida, Monsieur Abilio Diniz et Monsieur Charles Edelstenne, et de cooptation comme Administrateur de Monsieur Arthur Sadoun, ■ évaluation annuelle du caractère indépendant des Administrateurs, ■ évaluation externe du Conseil d'administration, ■ analyse relative à un potentiel conflit d'intérêt concernant un projet de partenariat entre les groupes Carrefour et Publicis ;
Rémunérations	<ul style="list-style-type: none"> ■ décision des éléments de rémunération et de la politique de rémunération du Président-Directeur Général pour l'exercice 2022 ; ■ mise en place d'un nouveau plan d'intéressement à long terme via l'attribution gratuite d'actions de performance à Monsieur Alexandre Bompard ; ■ arrêté du montant du régime de retraite à prestations définies correspondant à l'exercice 2021, ■ arrêté de la politique de rémunération des Administrateurs pour l'exercice 2022 ; ■ mise en œuvre d'un plan salarié ;
RSE	<ul style="list-style-type: none"> ■ suivi des travaux du Comité RSE ; ■ information sur le bilan de l'année 2022, notamment en ce qui concerne les programmes de « transition alimentaire » des pays et les enjeux prioritaires pour Carrefour, regroupés au sein des thèmes suivants : manger sain, local, bio, enfants et bébé, végétalisation de la consommation, transparence et responsabilité tarifaire ; ■ examen de la politique du Groupe en matière d'égalité hommes-femmes ; ■ arrêté de l'ambition et des objectifs de la Société en matière de lutte contre le réchauffement climatique dans le cadre de la résolution dite « <i>Say on Climate</i> » approuvée par l'Assemblée Générale du 3 juin 2022 ; ■ rehaussement ds objectifs du Groupe en matière de RSE ; ■ adoption du nouvel Indice RSE et Transition Alimentaire ;
Assemblée Générale du 3 juin 2022	<ul style="list-style-type: none"> ■ convocation, ordre du jour, texte des résolutions et rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée ; ■ définition de la politique de distribution de dividendes ; ■ examen annuel des conventions réglementées poursuivies au cours de l'exercice ; ■ a soumis à l'approbation de l'Assemblée les informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce, les éléments de rémunération dus ou attribués au titre de l'exercice 2021 à Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général, la politique de rémunération 2022 du Président-Directeur Général et la politique de rémunération 2022 des Administrateurs.

3.2.2.4 Évaluation du Conseil

Conformément à son Règlement intérieur, le Conseil d'administration procède régulièrement à l'évaluation de son fonctionnement et de l'exercice de 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 de ses 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.

Au titre de l'exercice 2022, le Conseil d'administration a mandaté un consultant afin de faire procéder à une évaluation externe formalisée du fonctionnement du Conseil d'administration. Cette évaluation, conduite au cours du second semestre 2022, a pris la forme de questionnaires et d'entretiens individuels avec chacun des Administrateurs. Une synthèse des résultats de cette

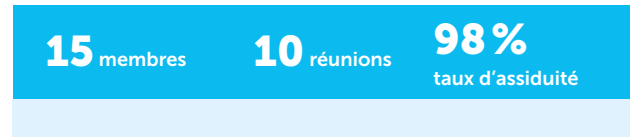
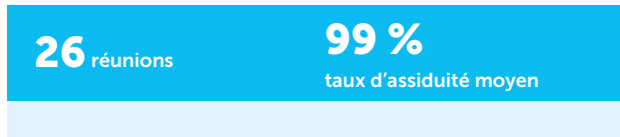
évaluation a été présentée à l'Administrateur référent et au Comité de gouvernance, puis présentée par le Président du Comité de gouvernance au Conseil d'administration.

Il ressort de l'évaluation que les Administrateurs sont très satisfaits du fonctionnement d'ensemble du Conseil d'administration et de ses Comités, ainsi que de leur association à la stratégie du Groupe. Les principales observations des membres du Conseil d'administration portent sur la bonne exécution, par l'équipe dirigeante, des orientations stratégiques de la Société, la complémentarité des compétences des membres du Conseil d'administration, la qualité des échanges et du dialogue en son sein, ainsi que l'efficacité des séances du Conseil d'administration (liberté de parole, transparence, pertinence des sujets présentés). Ces observations ont été prises en considération, notamment concernant l'organisation de sessions *ad hoc* avec des dirigeants opérationnels du Groupe, au cours de l'exercice, en particulier dans le cadre du suivi de la préparation du plan stratégique Carrefour 2026 et, dès 2023, avec l'organisation d'un séminaire au Brésil et la tenue d'une *executive session*.

3.2.2.5 Fréquence et participation aux réunions du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés en 2022

Le Conseil d'administration et ses comités spécialisés se sont réunis à vingt-six reprises au cours de l'exercice 2022 avec un taux d'assiduité moyen de 99 %.

Le Conseil d'administration s'est réuni à dix reprises au cours de l'exercice 2022 avec un taux d'assiduité moyen de 98 %.



Administrateur	Conseil d'administration	Comité d'audit	Comité des rémunérations	Comité de gouvernance	Comité RSE	Comité stratégique
Alexandre Bompard <i>Président-Directeur Général</i>	100 %	-	-	-	-	100 %
Stéphane Israël <i>Administrateur référent</i>	100 %	100 %	-	-	-	-
Philippe Houzé <i>Vice-Président</i>	100 %	100 %	-	100 %	-	100 %
Cláudia Almeida e Silva	100 %	100 %	-	-	100 %	-
Flavia Buarque de Almeida	100 %	-	-	100 %	-	-
Stéphane Courbit	90 %	-	100 %	-	-	100 %
Abilio Diniz	100 %	-	-	-	-	100 %
Aurore Domont	100 %	-	-	100 %	100 %	-
Charles Edelstenne	100 %	-	100 %	100 %	-	-
Thierry Faraut	100 %	-	-	100 %	-	-
Mathilde Lemoine	90 %	100 %	100 %	-	-	-
Patricia Moulin Lemoine	90 %	-	-	-	100 %	-
Arthur Sadoun	100 %	-	-	-	-	-
Martine Saint-Cricq	100 %	-	-	-	100 %	-
Marie-Laure Sauty de Chalon	100 %	-	-	-	100 %	-

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 spécialisés du Conseil d'administration suivants ont été créés :

- le Comité d'audit ;
- le Comité des rémunérations ;
- le Comité de gouvernance (ancien 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. Lors de sa réunion du 20 avril 2022, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de

gouvernance, a décidé de désigner M. Thierry Faraut en qualité de membre du Comité des rémunérations. La composition des comités spécialisés n'a pas été modifiée consécutivement à l'Assemblée Générale du 3 juin 2022.

Ces comités spécialisés rendent compte régulièrement au Conseil d'administration de leurs travaux et lui soumettent leurs observations, avis, propositions ou recommandations. À cet effet, le Président de chaque comité spécialisé, ou, en cas d'empêchement, un autre membre de ce même comité spécialisé, présente oralement une synthèse de ses 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 au Conseil d'administration par la loi ou les Statuts. 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 d'administration 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 de la Présidence du Comité stratégique.

Le secrétariat de chaque comité spécialisé est assuré par une personne choisie par son Président.

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 d'un 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.

Le tableau présenté ci-dessous synthétise les évolutions de la composition des comités spécialisés du Conseil d'administration en 2022 :

	Départs	Nominations
Comité d'audit	-	-
Comité des rémunérations	-	Thierry Faraut
Comité de gouvernance	-	-
Comité RSE	-	-
Comité stratégique	-	-

3.2.3.1 Le Comité d'audit

Le Comité d'audit se réunit au moins 4 fois par an.

Composition

Au 31 décembre 2022, le Comité d'audit était composé de 75 % de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF (lequel recommande les 2/3 au moins de membres indépendants). Par ailleurs, la Présidence de ce Comité est assurée par un Administrateur indépendant.

4 membres

5 réunions

**100 %
taux d'assiduité**

Au 31 décembre 2022, la composition du Comité d'audit est la suivante :

Président : Stéphane Israël ⁽¹⁾ ;

Membres : Cláudia Almeida e Silva ⁽¹⁾, Philippe Houzé et Mathilde Lemoine ⁽¹⁾.

(1) Administrateur indépendant.

Conformément à l'article L. 823-19 du Code de commerce et au Code AFEP-MEDEF, les membres du Comité d'audit doivent présenter des compétences en matière financière et comptable. Le Président du Comité d'audit, Monsieur Stéphane Israël, Administrateur indépendant, dispose, outre son expérience à la Cour des comptes, d'une expérience professionnelle de la direction et l'administration de groupes à dimension internationale de nature à caractériser son expertise particulière en matière financière, décrite dans sa biographie en section 3.2.1.3 du présent Document d'Enregistrement Universel. Les autres membres du Comité d'audit, notamment Madame Mathilde Lemoine, Administratrice indépendante, présentent également de telles compétences au regard de leur expérience, de leur parcours professionnel et de leur formation décrite en section 3.2.1.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

A compter du 22 mars 2023, la composition du Comité d'audit est la suivante : Monsieur Stéphane Israël (Président, Administrateur indépendant), Madame Cláudia Almeida e Silva (Administratrice indépendante), Monsieur Philippe Houzé et Madame Marie-Laure Sauty de Chalon (Administratrice indépendante), soit un taux d'indépendance de 75 %.

Attributions

Le Comité d'audit 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 :

- il 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 choisies 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 Groupe, 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 Groupe et du contrôle des risques,

- il entend les responsables de l'Audit interne Groupe et du contrôle des risques et donne son avis sur l'organisation de leurs services. Il doit être informé du programme d'Audit interne Groupe et être destinataire des rapports d'Audit interne Groupe 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 de gestion 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 Groupe et du contrôle des risques et des Commissaires aux comptes,
- il examine le périmètre des sociétés consolidées et, 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 d'audit :

- 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,
- 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,
- Il 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 d'audit 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 d'audit 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 :**

- il 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(s) Commissaire(s) aux comptes proposé(s) 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.

- Il 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 d'audit 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 Groupe et du contrôle des risques. Le Président du Conseil d'administration doit en être informé au préalable,
- Le Comité d'audit peut recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin.

Principales activités 2022

Les sujets principaux suivants ont été examinés au cours des séances du Comité d'audit :

■ quant à l'examen des comptes :

- revue des projets de comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2021 ainsi que des rapports y afférents,
- revue des comptes consolidés semestriels ainsi que du rapport y afférent,
- revue des litiges et des risques dans le cadre de l'analyse des provisions,
- résultats des tests d'*impairment* des *goodwills*,
- activité et résultats du Groupe en 2021,
- proposition de dividende 2021,
- procédures de *hard-close*,
- intégration comptable de Grupo BIG,
- examen des sections du rapport de gestion relatives aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques et au traitement de l'information comptable et financière au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 ;

■ quant au contrôle interne :

- suivi des missions de l'Audit interne Groupe,
- politique de financement Groupe 2022-2023 et notation du Groupe,
- revue de la cartographie des risques ;
- revue des risques cyber sécurité ;

■ quant à la conformité avec la réglementation :

- revue des travaux accomplis pour assurer la conformité des procédures internes avec la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite « Sapin 2 » ;

■ quant aux relations avec les Commissaires aux comptes :

- suivi de l'approche d'audit des Commissaires aux comptes,
- revue des services non interdits autres que la certification des comptes tels qu'encadrés par la réglementation,
- sélection *via* appel d'offres du Commissaire aux comptes proposé à la nomination pour le mandat de 2023 à 2028.

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, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.

4 membres **3 réunions** **100 %**
taux d'assiduité

Au 31 décembre 2022, la composition du Comité des rémunérations était la suivante :

Président : Mathilde Lemoine ⁽¹⁾ ;
Membres : Charles Edelstenne ⁽¹⁾, Stéphane Courbit ⁽¹⁾ et Thierry Faraut (Administrateur représentant les salariés).

(1) Administrateur indépendant.

A compter du 22 mars 2023, la composition du Comité des rémunérations est la suivante : Monsieur Stéphane Courbit (Président, Administrateur indépendant), Monsieur Charles Edelstenne (Administrateur indépendant), Monsieur Stéphane Israël (Administrateur indépendant) et Monsieur Thierry Faraut (Administrateur représentant les salariés), soit un taux d'indépendance de 100 %.

Attributions

Le Comité des rémunérations est chargé de formuler des propositions quant aux différents éléments de rémunération des Administrateurs (notamment sur l'enveloppe et les modalités de répartition de la rémunération des Administrateurs) et des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Il est chargé d'étudier toutes questions relatives au statut personnel des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, 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 exécutifs 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.

Principales activités en 2022

Les sujets principaux suivants ont été examinés au cours des séances du Comité des rémunérations :

- **rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs :**
 - définition de la politique de rémunération 2022 de Monsieur Alexandre Bompard,
 - fixation de la rémunération variable 2021 de Monsieur Alexandre Bompard ; fixation de la rémunération long terme de Monsieur Alexandre Bompard,
 - détermination du montant du régime de retraite à prestations définies pour l'exercice 2021,
 - définition de la politique de rémunération des Administrateurs pour 2022,
 - attributions gratuites d'actions pour les managers clés ;

- **plan d'actionnariat salarié ;**
- **Assemblée Générale du 3 juin 2022 :**
 - revue de la politique de rémunération de Monsieur Alexandre Bompard,
 - revue de la présentation des éléments de rémunération de Monsieur Alexandre Bompard figurant dans le Document d'Enregistrement Universel 2021 et des éléments devant être soumis au vote consultatif et à l'approbation de l'Assemblée, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et du Code de commerce (*Say on Pay*).

3.2.3.3 Le Comité de gouvernance

Le Comité de gouvernance se réunit autant de fois que nécessaire.

Composition

Au 31 décembre 2022, le Comité de gouvernance comprenait une majorité de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant et ne comprend aucun dirigeant mandataire social exécutif, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.

5 membres

1 réunion

100 %
taux d'assiduité

Au 31 décembre 2022, la composition du Comité de gouvernance était la suivante :

Président : Charles Edelstenne ⁽¹⁾ ;

Membres : Flavia Buarque de Almeida, Philippe Houzé, Aurore Domont ⁽¹⁾, **Thierry Faraut (Administrateur représentant les salariés).**

(1) Administrateur indépendant.

A compter du 22 mars 2023, la composition du Comité de gouvernance est la suivante : Monsieur Charles Edelstenne (Président, Administrateur indépendant), Madame Flavia Buarque de Almeida, Madame Aurore Domont (Administratrice indépendante), Monsieur Philippe Houzé, Monsieur Arthur Sadoun (Administrateur indépendant) et Thierry Faraut (Administrateur représentant les salariés), soit un taux d'indépendance de 60 %.

Attributions

Le Comité de gouvernance 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 d'administration. Il apprécie l'opportunité des renouvellements de mandats.

Il organise la procédure de sélection des futurs Administrateurs.

La qualification d'Administrateur indépendant est débattue par le Comité de gouvernance et revue chaque année par le Conseil d'administration avant publication du rapport annuel.

Il est chargé d'évaluer l'indépendance des Administrateurs et en rend compte au Conseil d'administration. Le Comité de gouvernance examine, le cas échéant, les situations résultant d'absences répétées d'un Administrateur.

Il propose au Conseil d'administration, la nomination des membres des comités spécialisés lors de leur renouvellement.

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 sa composition et de son fonctionnement.

Il examine les solutions permettant d'organiser la continuité de la bonne gouvernance de la Société.

Il examine la politique de diversité des instances dirigeantes de la Société notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes.

Il examine, le cas échéant, toute question relative à l'éthique des Administrateurs et, sur demande de l'Administrateur référent, toute éventuelle situation de conflit d'intérêts susceptible de concerner les Administrateurs.

Il examine le projet de rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et tout autre document requis par la loi et les règlements.

Principales activités en 2022

Les sujets principaux suivants ont été examinés au cours des séances du Comité de gouvernance :

■ gouvernance :

- évolution de la composition du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés en vue de faire des propositions de nominations ou de renouvellements de mandats d'Administrateurs,
- pilotage, avec l'Administrateur référent, de l'évaluation annuelle du Conseil d'administration,
- analyse d'un potentiel conflit d'intérêt concernant un projet de partenariat entre les groupes Carrefour et Publicis ;

■ Assemblée Générale du 3 juin 2022 :

- examen annuel de la qualification d'Administrateur indépendant,
- examen du rapport sur le gouvernement d'entreprise,
- évolution de la composition du Conseil d'administration : renouvellements des mandats en vue de l'Assemblée ;

■ Comités spécialisés du Conseil d'administration :

- revue de la composition des comités spécialisés du Conseil d'administration.

3.2.3.4 Le Comité RSE

Le Comité RSE se réunit autant de fois que nécessaire.

Composition

Au 31 décembre 2022, le Comité RSE comprend une majorité de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF.

5 membres **4 réunions** **100 %**
taux d'assiduité

Au 31 décembre 2022, la composition du Comité RSE était la suivante :

Présidente : Aurore Domont ⁽¹⁾ ;
Membres : Cláudia Almeida e Silva ⁽¹⁾, Patricia Moulin Lemoine, Marie-Laure Sauty de Chalon ⁽¹⁾, Martine Saint-Cricq (Administratrice représentant les salariés).

(1) Administrateur indépendant.

A compter du 22 mars 2023, la composition du Comité RSE est la suivante : Madame Aurore Domont (Présidente, Administratrice indépendante), Madame Cláudia Almeida e Silva (Administratrice indépendante), Madame Patricia Moulin Lemoine et Madame Martine Saint-Cricq (Administratrice représentant les salariés), soit un taux d'indépendance de 67 %.

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 de 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.

Principales activités en 2022

Les sujets principaux suivants ont été examinés au cours des séances du Comité RSE :

- revue de la déclaration de performance extra-financière et du rapport RSE inclus dans le Document d'Enregistrement Universel 2021 ;
- réflexion sur les plans d'actions et actions prioritaires du Groupe en matière de transition alimentaire et RSE ;
- rehaussement des objectifs du Groupe en matière de RSE et adoption du nouvel Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour ;
- bilan des programmes d'innovation sociétale ;
- réflexion sur la résolution « *Say on Climate* » ainsi que l'ambition et es objectifs de la Société en matière de lutte contre le réchauffement climatique ;
- réflexion sur les liens entre RSE et digital ;
- définition des propositions RSE du plan stratégique 2026 ;
- plan de sobriété énergétique ;
- proposition relative au Handicap comme grande cause du plan stratégique 2023-2026 ;
- initiative relative à la diversité d'origine ;
- plan d'action de lutte contre la déforestation au Brésil.

3.2.3.5 Le Comité stratégique

Le Comité stratégique se réunit autant de fois que nécessaire.

Composition

4 membres

3 réunions

100 %
taux d'assiduité

Au 31 décembre 2022, la composition du Comité stratégique est la suivante :

Président : Alexandre Bompard ;

Vice-Président : Abilio Diniz ;

Membres : Philippe Houzé et Stéphane Courbit ⁽¹⁾.

(1) Administrateur indépendant.

En 2022, l'Administrateur référent a participé à l'intégralité des séances du Comité stratégique.

A compter du 22 mars 2023, la composition du Comité stratégique est la suivante : Monsieur Alexandre Bompard (Président), Monsieur Abilio Diniz (Vice-Président), Monsieur Philippe Houzé, Monsieur Stéphane Courbit (Administrateur indépendant) et Monsieur Stéphane Israël (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.

Principales activités en 2022

Les membres du Comité stratégique ont notamment été sollicités pour procéder à la revue stratégique des actifs du Groupe, notamment s'agissant de la cession de Carrefour Taiwan, du projet de partenariat avec Publicis et ont contribué à l'élaboration du plan stratégique « Carrefour 2026 ».

3.3 Comité Exécutif Groupe

3.3.1 COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF GROUPE

Le Comité Exécutif Groupe est composé de managers issus du Groupe et de personnalités venant d'autres horizons et apportant des expertises complémentaires.

Présidé par le Président-Directeur Général, le Comité Exécutif Groupe est composé de quatorze membres :

	Principale fonction au sein du Groupe
Alexandre Bompard	Président-Directeur Général
Rami Baitiéh	Directeur Exécutif France
Guillaume de Colonges	Directeur Exécutif Marchandises, Flux et Formats
Caroline Dassié	Directrice Exécutive Marketing et Clients
Charles Hufnagel	Directeur Exécutif Communication pour le Groupe et la France
Carine Kraus	Directrice Exécutive de l'Engagement
Matthieu Malige	Directeur Exécutif Finances et Gestion
Stéphane Maquaire	Directeur Exécutif Amérique latine (Brésil et Argentine)
Jérôme Nanty	Directeur Exécutif Ressources Humaines et Patrimoine pour le Groupe et la France
Alexandre de Palmas	Directeur Exécutif Espagne
Élodie Perthuisot	Directrice Exécutive E-Commerce, Data et Transformation Digitale
Christophe Rabatel	Directeur Exécutif Italie
Alice Rault	Directrice de la Stratégie et de la Transformation
Laurent Vallée	Secrétaire Général et Directeur Exécutif Europe du Nord

3.3.2 ÉQUILIBRE DE LA COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF GROUPE

Le Conseil d'administration veille, conformément à l'article L. 22-10-10 4° du Code de commerce, au suivi de la politique du Groupe, qui œuvre depuis de nombreuses années en faveur d'une représentation équilibrée entre les femmes et les hommes au sein du Comité Exécutif Groupe, ainsi que dans les 10 % de postes à plus fortes responsabilités.

Le Comité Exécutif Groupe, constitué autour de Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général, afin de renforcer le pilotage du Groupe et d'assurer un suivi étroit du plan de transformation du Groupe est composé de managers issus du Groupe et de personnalités venant d'horizons variés et apportant des expertises complémentaires.

Ce Comité comprenait, lors de sa constitution, 14 membres dont 1 femme (soit un pourcentage de 7 %). À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, il est composé de 14 membres dont 4 femmes (soit un pourcentage de 28 %). Ces évolutions s'inscrivent plus largement dans la politique favorisant l'accès des femmes aux postes à responsabilités. Alors que les effectifs tendent vers la parité au niveau du groupe, avec une légère baisse de la part des femmes chez Carrefour dans l'ensemble en 2022, le taux de femmes dans le management reste quasi stable par rapport à 2021. De plus, on constate une nette progression de la part des femmes au sein du Comité Exécutif Groupe ainsi que parmi les directeurs, directeurs seniors

et exécutifs, malgré la sortie de Carrefour Taiwan qui connaissait l'un des meilleurs taux de féminisation des instances dirigeantes du groupe. Au sein de la population des directeurs seniors, une nouvelle catégorie de postes a été créée en 2021, les directeurs exécutifs (qui composent le top 200 du groupe). Parmi ces postes, le pourcentage occupé par des femmes est passé de 22,3 % à 25,7 % depuis la fin de l'année 2020. Cet indicateur fait désormais l'objet d'un engagement de l'Indice RSE et de transition alimentaire de Carrefour, l'objectif étant d'atteindre un taux de féminisation du top de 200 de 35 % d'ici 2025. Ces résultats s'expliquent notamment par la politique du Groupe qui œuvre depuis de nombreuses années en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (détails en section 2.1.3 du présent Document d'Enregistrement Universel), notamment en matière de mixité dans les postes dirigeants. Pour renforcer la présence des femmes à ces postes Carrefour développe notamment depuis 2011 un programme international nommé *Women Leaders* et a signé en 2013 les *Women Empowerment Principles* d'ONU Femmes. Par ailleurs des programmes de développement, de coaching individuel et de mentorat pour les femmes existent au sein du groupe à cet effet. Des partenariats dédiés à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ont également été mis en place, pour promouvoir la parité au sein de Carrefour et permettre aux femmes de développer leurs connaissances et leurs réseaux.

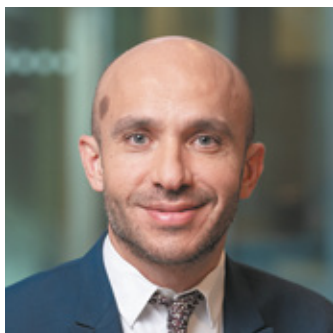
3.3.3 BIOGRAPHIES DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF GROUPE

ALEXANDRE BOMPARD



Les éléments sur le parcours et l'expérience professionnelle de Monsieur Alexandre Bompard sont décrits en section 3.2.1.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

RAMI BAITIÉH



Rami Baitiéh est diplômé de l'École supérieure de commerce de Compiègne. Il est titulaire de deux MBA obtenus à l'Université de Québec et à l'École commerciale centrale de Varsovie.

Il a rejoint le groupe Carrefour en 1995 et a occupé différentes fonctions, d'abord en magasin, puis au sein des Directions marchandises, informatique et *supply-chain* en France, en Roumanie et en Pologne. Il avait été nommé Directeur Général de Carrefour Taïwan en février 2015, puis Directeur Général de Carrefour Argentine en janvier 2018. En mai 2019, il est nommé Directeur Exécutif de Carrefour Espagne, puis de la France en juillet 2020.

GUILLAUME DE COLONGES



Guillaume de Colonges a une formation universitaire en économie et a suivi un programme avancé en management à Harvard Business School aux États-Unis.

Guillaume de Colonges a débuté sa carrière comme chef de rayon du magasin Carrefour d'Anglet en 1992, puis a occupé différents postes opérationnels dans les hypermarchés en France et en Pologne. Il a ensuite acquis une expérience fonctionnelle en tant que Directeur Commercial et *Supply-Chain*, puis comme Directeur d'Exploitation supermarchés et hypermarchés en Turquie et à Taïwan entre 2000 et 2008. Il a ensuite été Directeur Général de Carrefour en Asie en Malaisie puis à Singapour en 2009 et enfin de Carrefour Turquie en 2011. En 2014, Guillaume de Colonges est nommé Directeur Exécutif Pologne.

Depuis le 2 octobre 2017, Guillaume de Colonges occupe la fonction de Directeur Exécutif Europe du Nord et de l'Est (Belgique, Pologne et Roumanie). Il assure directement la Direction opérationnelle de Carrefour Belgique. En 2019, il est nommé Directeur Exécutif Marchandises, Flux et Formats. Il est également en charge de la supervision de Carrefour Taïwan.

CAROLINE DASSIÉ



Caroline Dassié a débuté sa carrière en 1994 au sein du groupe Danone, d'abord chez Lu, puis chez Blédina, où elle a occupé différentes fonctions commerciales et marketing.

En 2004, elle rejoint Danone Eaux France dont elle deviendra Directrice Commerciale et E-Commerce en 2014.

En 2015, elle est nommée Directrice Générale Alimentaire Internationale chez Intermarché.

Caroline Dassié intègre Carrefour France en 2018 en tant que Directrice Exécutive Supermarchés puis Directrice Exécutive Marketing et Clients du groupe Carrefour à partir du 1^{er} septembre 2021.

CHARLES HUFNAGEL



Charles Hufnagel est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris.

Il débute sa carrière au service de presse d'EDF en 1998. Il rejoint le groupe Areva lors de sa création en 2001. Il y assume les fonctions de chef du service de presse puis de directeur-adjoint de la communication. De 2007 à 2010, il est directeur d'Areva Abu Dhabi puis d'Areva South-Korea.

De 2010 à 2012, il est conseiller en communication d'Alain Juppé, ministre de la Défense puis ministre des Affaires étrangères.

De 2012 à 2015, il est directeur de la communication d'Areva. En 2016, il est nommé directeur de la communication de la Compagnie de Saint-Gobain.

De 2017 à 2020, il est conseiller pour la communication du Premier ministre, Édouard Philippe.

Charles Hufnagel a rejoint le groupe Carrefour le 1^{er} septembre 2020, et occupe la fonction de Directeur Exécutif Communication pour le Groupe et la France.

CARINE KRAUS



Diplômée de l'Essec et de Sciences-Po Paris, ancienne élève de l'ENA, Carine Kraus a débuté sa carrière au ministère de l'Économie et des Finances avant de rejoindre Veolia en 2012, où elle a notamment été Directrice Générale de Veolia Énergie France. Depuis 2020, elle était en charge du développement durable pour le Groupe.

MATTHIEU MALIGE



Matthieu Malige est diplômé d'HEC et de l'École des Travaux Publics et titulaire d'un Master of Science (UCLA).

Il a commencé sa carrière chez Lazard Frères.

De 2003 à 2011, il a occupé différentes responsabilités au sein du groupe Carrefour : Directeur de la Stratégie et du Développement, Directeur Financier de Carrefour Belgique et Directeur Financier de Carrefour France. Il rejoint en 2011 le groupe Fnac en qualité de Directeur Financier et devient, le 20 juillet 2016, suite à l'acquisition de Darty, Directeur Financier groupe de Fnac Darty.

Depuis le 16 octobre 2017, Matthieu Malige occupe la fonction de Directeur Exécutif Finances Gestion.

STÉPHANE MAQUAIRE



Stéphane Maquaire est diplômé des Ponts et Chaussées. Il a débuté sa carrière en 1997 chez Arthur Andersen. En 2004, il rejoint Unibail-Rodamco comme Directeur Général Administratif et Financier d'Exposium puis Directeur des Opérations des centres commerciaux France. En 2008, il rejoint le groupe Monoprix en tant que Directeur Financier et Développement, et, en 2010, est nommé Président-Directeur Général. Par la suite, Stéphane a occupé les fonctions de PDG de Vivarte en France et de Manor en Suisse. Il a rejoint le groupe Carrefour en 2019, en tant que Directeur Exécutif Carrefour Argentine. Il est depuis septembre 2021 Directeur Exécutif de Carrefour Brésil.

JÉRÔME NANTY

Jérôme Nanty est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire d'une maîtrise de droit public.

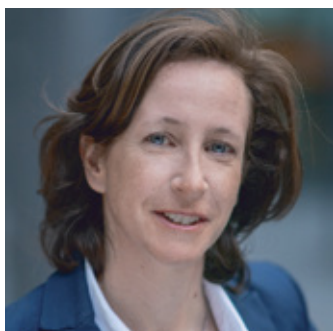
Il débute sa carrière en 1986 à la Société Générale, avant de rejoindre en 1989 la direction des marchés financiers du Crédit Lyonnais, d'abord comme opérateur sur la dette publique, puis comme responsable d'un portefeuille d'émetteurs obligataire. En 1998, il rejoint la Direction des ressources humaines comme responsable de la politique de l'emploi, puis des relations du travail. De 2001 à 2004, il est directeur des relations sociales du groupe Crédit Lyonnais. Il occupe les mêmes fonctions en parallèle pour le groupe Crédit Agricole à partir de 2003. À ce titre, il pilote le volet social du rapprochement entre le Crédit Lyonnais et le Crédit Agricole. Il est nommé directeur des ressources humaines de LCL en 2005, puis du groupe Caisse des Dépôts en 2008. De 2013 à 2016, il a été Secrétaire Général du groupe Transdev. Depuis juillet 2016, il était Secrétaire Général et directeur des ressources humaines du groupe Air France KLM.

Le 2 octobre 2017, Jérôme Nanty rejoint le groupe Carrefour au poste de Directeur Exécutif Ressources Humaines pour le Groupe et la France. En juin 2019, il est nommé Directeur Exécutif Ressources Humaines et Patrimoine pour le Groupe et la France.

ALEXANDRE DE PALMAS

Alexandre de Palmas est diplômé de l'IEP de Paris et ancien élève de l'ENA.

Après une première expérience d'immobilier commercial au sein du groupe Casino, il exerce des fonctions de Direction Générale chez Clear Channel, Gallimard-Flammarion puis Elixior. Il entre au groupe Carrefour en août 2018 comme Directeur Exécutif Proximité et *cash & carry* France. Il est nommé parallèlement Président-Directeur Général de Carmila en juillet 2019. En juillet 2020, il prend la direction exécutive de Carrefour Espagne.

ÉLODIE PERTHUISOT

Élodie Perthuisot a rejoint Carrefour en tant que directrice du marketing en 2018.

Elle a ensuite occupé le poste de directrice exécutive du e-commerce et du marketing avant d'être nommée en 2020 directrice du e-commerce et de la logistique e-commerce pour la France.

En mars 2021, elle est nommée directrice exécutive E-Commerce, données et transformation numérique pour le groupe Carrefour.

Avant cela, Élodie Perthuisot a été directrice commerciale à la Fnac puis à la Fnac Darty pendant environ 6 ans.

CHRISTOPHE RABATEL

Christophe Rabatel est diplômé de l'Institut commercial de Nancy et titulaire d'un MBA de Indiana University of Pennsylvania.

Christophe Rabatel a rejoint le groupe Carrefour en 2004. Il a exercé des fonctions financières au niveau de la zone Europe, a été nommé CFO et Administrateur de Carrefour en Turquie, puis Directeur Finance, Expansion & Organisation de Carrefour Market en France.

Il a ensuite pris des responsabilités opérationnelles au sein de la Proximité en France, en tant que Directeur régional, avant de devenir en mars 2015 Directeur Exécutif de Carrefour Proximité.

Directeur Exécutif de Carrefour Pologne depuis juillet 2018, il est depuis le 1^{er} septembre Directeur Exécutif de Carrefour Italie.

ALICE RAULT



Alice Rault est nommée Directrice de la Stratégie et de la Transformation, membre du Comité Exécutif du Groupe, au 1^{er} mars 2022. Diplômée d'HEC, Alice Rault a débuté sa carrière dans le conseil et l'investissement avant de rejoindre en 2014 le groupe Imerys, où elle a notamment exercé les fonctions de Directrice de la Stratégie et du développement avant de prendre des responsabilités opérationnelles. Depuis 2019, Alice Rault était Chief Transformation Officer du groupe Suez.

LAURENT VALLÉE



Laurent Vallée est diplômé de l'ESSEC, de l'IEP et ancien élève de l'ENA.

Il débute sa carrière au Conseil d'État où il exerce notamment les fonctions de Commissaire du Gouvernement et de Conseiller Constitutionnel du Secrétaire Général du Gouvernement. De 2008 à 2010, il est avocat au sein du cabinet Clifford Chance avant d'être nommé, en avril 2010, Directeur des Affaires civiles et du Sceau au ministère de la Justice. Secrétaire Général du groupe Canal+ entre 2013 et 2015, il était depuis mars 2015 Secrétaire Général du Conseil Constitutionnel.

Le 30 août 2017, il rejoint la Direction Générale du groupe Carrefour en tant que Secrétaire Général.

Il a aussi la responsabilité de CPI (Carrefour Partenariats International).

Le 4 juillet 2022, il est nommé Directeur Exécutif de la zone Europe du Nord.

3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux

3.4.1 PROCESSUS DE FIXATION ET DE MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Les politiques de rémunération des mandataires sociaux ont été modifiées en vue d'être mises en conformité avec les dispositions de l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 et de son décret d'application.

Politique de rémunération applicable aux Administrateurs

La politique de rémunération est déterminée par le Conseil d'administration après consultation du Comité des rémunérations.

Le Comité des rémunérations comprend une majorité de membres répondant à la qualification d'Administrateurs indépendants, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF. Il se réunit autant de fois que nécessaire.

Politique de rémunération applicable au Président-Directeur Général

Le Conseil d'administration, après consultation du Comité des rémunérations, approuve les principes et les règles applicables à la fixation de la rémunération du Président-Directeur Général, ainsi que les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération de toute nature.

Le Conseil d'administration examine périodiquement les critères et les conditions de performance auxquels sont soumis les éléments variables de rémunération afin de s'assurer que ceux-ci reflètent l'ambition du Groupe. La réalisation des conditions de performance est évaluée annuellement par le Conseil après avis du Comité des rémunérations.

3.4.2 RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

3.4.2.1 Politique de rémunération applicable aux Administrateurs, en raison de leur mandat, prévue par l'article L. 22-10-8 du Code de commerce

Le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 11 avril 2018, de faire évoluer les modalités de répartition de la rémunération des Administrateurs concernant les réunions du Conseil d'administration. Cette répartition, inchangée depuis, 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 ;
- Administrateur : 45 000 euros composés :
 - d'une part variable de 25 000 euros,
 - d'une part fixe de 20 000 euros ;
- Président du Comité d'audit : 30 000 euros ;
- Président du Comité des rémunérations, du Comité de gouvernance, du Comité RSE et du Comité stratégique : 10 000 euros ;
- membre des comités spécialisés : 10 000 euros, liés à l'appartenance à un ou plusieurs comités spécialisés, fonction de l'assiduité du membre.

La part variable de la rémunération est proportionnelle au nombre de séances du Conseil d'administration et/ou du ou des comités spécialisés auxquelles les membres participent (100 % de la part variable étant attribuée pour une présence à la totalité des séances).

Le montant annuel maximum de la rémunération allouée aux Administrateurs à raison de leur mandat pour la période en cours et pour les périodes suivantes est de 1 280 000 euros.

Il peut être alloué par le Conseil d'administration des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats confiés à ses membres. Ces rémunérations sont alors soumises aux dispositions des articles L. 225-38 à L. 225-42 du Code de commerce.

Depuis 2020, la rémunération des Administrateurs est basée sur une année civile, soit pour la période courant du 1^{er} janvier au 31 décembre. La rémunération due au titre de l'exercice 2021 a été payée en 2022 et la rémunération due au titre de l'exercice 2022 sera payée en 2023.

Il est précisé que les deux Administrateurs représentant les salariés sont titulaires d'un contrat de travail au sein du Groupe et perçoivent donc à ce titre une rémunération qui n'a pas de lien avec l'exercice de leur mandat. En conséquence, cette rémunération n'est pas communiquée.

3.4.2.2 Rémunération attribuée ou versée aux Administrateurs

Au cours des exercices 2021 et 2022, les Administrateurs ont perçu les montants détaillés ci-après :

(en euros)	Montants des rémunérations perçues ⁽¹⁾			
	Exercice 2022		Exercice 2021	
	Montants attribués ⁽²⁾	Montants versés ⁽³⁾	Montants attribués ⁽⁴⁾	Montants versés ⁽⁵⁾
Alexandre Bompard	75 000	75 000	75 000	56 250
Philippe Houzé	115 000	115 000	115 000	86 250
Stéphane Israël	135 000	135 000	135 000	74 659
Claudia Almeida e Silva	65 000	65 000	65 000	48 750
Alexandre Arnault ⁽⁶⁾	NA	35 833	35 833	32 045
Nicolas Bazire ⁽⁶⁾	NA	70 000	70 000	56 250
Jean-Laurent Bonnafé ⁽⁷⁾	NA	NA	NA	22 689
Flavia Buarque de Almeida	55 000	55 000	55 000	41 250
Stéphane Courbit	62 500	61 875	61 875	43 636
Abilio Diniz	55 000	55 000	55 000	39 545
Aurore Domont	75 000	75 000	75 000	56 250
Charles Edelstenne	75 000	75 000	75 000	56 250
Thierry Faraut	65 000	55 000	55 000	41 250
Mathilde Lemoine	72 500	75 000	75 000	56 250
Patricia Moulin-Lemoine	52 500	55 000	55 000	41 250
Arthur Sadoun ⁽⁸⁾	45 000	27 500	27 500	NA
Martine Saint-Cricq	55 000	55 000	55 000	41 250
Marie-Laure Sauty de Chalon	55 000	55 000	55 000	41 250
Lan Yan ⁽⁷⁾	NA	NA	NA	38 523
TOTAL	1 057 500	1 140 208	1 140 208	873 598

(1) Montants bruts avant prélèvement à la source pour les résidents étrangers et avant prélèvements sociaux et fiscaux pour les résidents français.

(2) Montants dus sur la base de la présence effective au titre de l'exercice 2022, soit du 1^{er} janvier au 31 décembre 2022.

(3) Montants payés durant l'exercice 2022 pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2021.

(4) Montants dus sur la base de la présence effective au titre de l'exercice 2021, soit du 1^{er} janvier au 31 décembre 2021.

(5) Montants payés durant l'exercice 2021 pour la période du 1^{er} janvier 2020 au 31 décembre 2020.

(6) Administrateurs jusqu'au 6 septembre 2021.

(7) Administrateurs jusqu'au 21 mai 2020.

(8) Administrateur depuis le 7 septembre 2021.

3.4.3 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

3.4.3.1 Politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs, en raison de leur mandat prévue par l'article L. 22-10-8 du Code de commerce

I/Principes de détermination de la rémunération du Président-Directeur Général

Les principes et règles applicables à la détermination de la rémunération et des autres avantages du Président-Directeur Général sont approuvés par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration se référant notamment aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Les principes régissant la détermination de la rémunération du Président-Directeur Général et permettant le respect de l'intérêt social, le développement de la stratégie commerciale et la pérennité de la Société sont :

L'équilibre et la mesure

Le Conseil d'administration veille à ce qu'aucun élément de rémunération ne soit disproportionné en tenant compte de différents facteurs, tant internes qu'externes, tels que les pratiques de marché, l'évolution du Groupe ou la performance du Président-Directeur Général. Il veille également à la pertinence de chaque élément de rémunération au regard de l'intérêt social de la Société.

La cohérence et l'exhaustivité

La politique de rémunération du Président-Directeur Général est déterminée de manière exhaustive et en tenant compte de la rémunération des autres dirigeants et salariés du Groupe.

La performance

La rémunération du Président-Directeur Général est étroitement liée aux performances opérationnelles du Groupe afin de rémunérer la performance et les progrès accomplis notamment au moyen d'une rémunération variable annuelle et d'un plan de rémunération à long terme.

La rémunération variable du Président-Directeur Général est soumise à la réalisation de conditions de performance, déterminées par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, qui prennent la forme d'objectifs quantifiables financiers et extra-financiers, et qualitatifs précis, simples, mesurables et exigeants.

Le Conseil d'administration peut les réexaminer périodiquement et être amené à en réviser certains afin que ceux-ci reflètent mieux l'ambition stratégique du Groupe. Il s'assure également de leur pérennité.

Par ailleurs, dans l'objectif d'associer étroitement le Président-Directeur Général au développement du Groupe dans la durée et de renforcer le lien avec les intérêts des actionnaires, une partie de la rémunération peut être composée d'actions de performance de la Société.

La réalisation des conditions de performance est évaluée annuellement par le Conseil d'administration après avis du Comité des rémunérations en tenant compte de la performance financière et non-financière annuelle du Groupe et de la performance individuelle du Président-Directeur Général sur la base des objectifs fixés par le Conseil.

La comparabilité

La rémunération du Président-Directeur Général doit être compétitive afin d'attirer, de motiver et de retenir aux fonctions les plus élevées du Groupe.

II/ Critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Président-Directeur Général

Monsieur Alexandre Bompard a été nommé Président-Directeur Général le 18 juillet 2017. Son mandat a été renouvelé le 15 juin 2018, puis le 21 mai 2021 pour une durée de trois ans. Le Conseil d'administration du 22 mars 2023 a décidé de proposer à l'Assemblée Générale du 26 mai 2023 le renouvellement anticipé de son mandat d'Administrateur, afin d'aligner celui-ci sur le plan stratégique "Carrefour 2026". Le Conseil d'administration entend par ailleurs, si l'Assemblée Générale venait à approuver ce renouvellement, renouveler Monsieur Alexandre Bompard dans ses fonctions de Président-Directeur Général.

Ce mandat est révocable à tout moment par le Conseil d'administration, conformément aux dispositions légales applicables.

Le Conseil d'administration du 22 mars 2023, sur proposition du Comité des rémunérations, a fixé les éléments de la politique de rémunération applicable au Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2023 (ces éléments sont détaillés à la section 3.4.3.2 du présent Document d'Enregistrement Universel). Cette politique de rémunération fait l'objet d'un projet de résolution soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 26 mai 2023.

Rémunération fixe et variable annuelle

La rémunération comporte une part fixe et une part variable annuelle. Cette rémunération est le reflet des responsabilités du Président-Directeur Général, de son expérience, de ses compétences et des pratiques de marché.

RÉMUNÉRATION FIXE ANNUELLE

La rémunération fixe annuelle du Président-Directeur Général a été fixée à 1 500 000 euros lors de sa nomination en 2017 et n'a pas évolué depuis. Dans le contexte particulier du renouvellement anticipé de son mandat, conformément à la politique de rémunération qui prévoit que la rémunération fixe est revue à échéances relativement longues, et notamment à l'occasion d'un renouvellement de mandat, et eu égard au niveau de l'inflation, le Conseil d'administration a décidé de porter la rémunération fixe à 1 600 000 euros pour l'exercice 2023.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

Le montant de la rémunération variable annuelle ne peut excéder un maximum exprimé en pourcentage de la rémunération fixe annuelle de référence (telle que visée ci-dessus).

Cette rémunération variable ne peut représenter plus de 200 % de la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur Général.

Pour l'exercice 2023, le Conseil d'administration a fixé cette rémunération variable annuelle maximum à 190 % de la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur Général.

Le montant de la rémunération variable annuelle est subordonné à la réalisation de conditions de performance liées à l'atteinte d'objectifs quantifiables, financiers et extra-financiers, et d'objectifs qualitatifs individuels. Les conditions de performance sont basées, pour 80 % du montant sur l'atteinte d'objectifs quantifiables financiers et extra-financiers et, pour 20 %, sur l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels définis par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations. Le niveau de réalisation attendu des objectifs utilisés pour la

détermination de la rémunération variable annuelle est établi de manière précise, en cohérence avec le plan stratégique et les objectifs du Groupe, mais n'est pas rendu public *ex ante* pour des raisons de confidentialité.

Ces critères permettent d'apprécier tant la performance individuelle du Président-Directeur Général que celle de la Société. La rémunération variable du Président-Directeur Général est liée aux résultats d'ensemble de la Société.

La rémunération variable annuelle 2023 ne pourra, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, être versée qu'après approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Rémunération à long terme

La rémunération à long terme peut prendre la forme de stock-options, d'attributions gratuites d'actions ou d'un versement en numéraire.

La rémunération à long terme ne peut excéder 60 % de la rémunération globale maximum.

Le bénéfice de cette rémunération long terme est subordonné à la réalisation sur une période pluriannuelle de conditions de performance à prépondérance quantitative déterminées par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, ainsi qu'à une condition de présence (sauf dispositions contraires du règlement du plan applicable à l'ensemble des bénéficiaires).

En cas d'attribution de stock-options ou d'actions de performance, le Conseil d'administration fixe la quantité d'actions à conserver par le Président-Directeur Général jusqu'à la cessation de son mandat social, conformément aux dispositions du Code de commerce.

Le Président-Directeur Général qui bénéficie d'options d'actions et/ou d'actions de performance doit prendre l'engagement de ne pas recourir à des opérations de couverture du risque tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options ou sur les actions de performance et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le Conseil d'administration.

L'attribution d'une rémunération variable en actions permet d'associer le Président-Directeur Général aux résultats de la Société et à l'évolution de son cours de Bourse, et ainsi de renforcer les liens avec les actionnaires.

Avantages de toute nature

Le Président-Directeur Général peut bénéficier d'avantages de toute nature, sur décision du Conseil d'administration et sur proposition du Comité des rémunérations. Cette attribution peut être déterminée au regard des besoins qu'engendre l'exercice du mandat.

Le Président-Directeur Général bénéficie ainsi d'un véhicule de fonction et d'une assurance volontaire perte d'emploi.

D'autres avantages en nature peuvent être prévus en vertu d'une situation spécifique.

Rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur

Le Président-Directeur Général bénéficie d'une rémunération en sa qualité d'Administrateur, de Président du Conseil d'administration et de membre de comités spécialisés.

La rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur est versée selon la politique de rémunération des Administrateurs telle que décrite à la section 3.4.2.1 du présent Document d'Enregistrement Universel. Cette rémunération est notamment

composée d'une part fixe et d'une part variable fonction de l'assiduité aux réunions du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés.

Rémunération exceptionnelle

En cas de circonstances particulières le justifiant, le Conseil d'administration peut décider de l'attribution d'une rémunération exceptionnelle au Président-Directeur Général. Les circonstances particulières dans lesquelles cette rémunération exceptionnelle peut être attribuée par le Conseil d'administration s'entendent notamment comme la réalisation d'une opération fortement transformante de l'organisation.

Le versement de cette rémunération doit être motivé et la réalisation de l'événement ayant conduit à son versement explicitée.

Dans tous les cas, cette rémunération exceptionnelle ne peut dépasser 100 % de la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur Général.

Cette rémunération peut prendre la forme d'un versement en numéraire ou de l'attribution d'actions ou de stock-options.

En cas de versement en numéraire, celui-ci ne pourrait intervenir, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, qu'après approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel a été prise la décision d'attribution de la rémunération exceptionnelle.

Rémunérations, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise de fonction

En application du principe de comparabilité énoncé ci-dessus, le Conseil d'administration peut, sur proposition du Comité des rémunérations, attribuer une rémunération liée à la prise de fonction.

Cette rémunération peut prendre la forme d'un versement en numéraire ou de l'attribution d'actions ou de stock-options. Elle doit être explicitée et son montant publié au moment de sa fixation.

Régime de retraite supplémentaire à prestations définies

L'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 ayant modifié le régime juridique applicable aux dispositifs de retraite supplémentaire à prestations définies, tel que celui en vigueur au sein du groupe Carrefour, le Conseil d'administration, sur proposition du Président-Directeur Général, et après avis du Comité des rémunérations, a décidé de supprimer à compter du 1^{er} janvier 2020 le dispositif dont bénéficiait le Président-Directeur Général, entraînant la perte de tous les droits acquis antérieurement au 1^{er} janvier 2020.

Le Conseil d'administration a décidé de mettre en place, à compter du 1^{er} janvier 2020, un nouveau régime à prestations définies conforme aux nouvelles dispositions de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale, de type « additif », dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- les droits annuels resteront acquis aux bénéficiaires en cas de départ de l'entreprise ;
- les droits seront calculés sur la rémunération de l'année en cours (rémunération de référence), sans qu'elle puisse excéder 60 fois le plafond annuel de la sécurité sociale. Pour la détermination de la rémunération de référence, seront uniquement pris en compte la rémunération fixe annuelle et la rémunération variable annuelle versée, à l'exclusion de toute autre forme de rémunération directe ou indirecte ;

- l'acquisition des droits s'effectue sous réserve de l'atteinte de conditions de performance annuelles renforcées, basées sur une partie des critères servant à déterminer la part variable annuelle du Président-Directeur Général : trois critères quantitatifs économiques – chiffre d'affaires, résultat opérationnel courant et *cash-flow* libre – ainsi qu'un critère extra-financier de RSE (Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour). La moyenne des taux d'atteinte sur les quatre critères, d'un poids identique, sera utilisée pour déterminer le montant des droits acquis sur une année donnée.

Ces critères permettent de traduire les performances du Groupe et du Président-Directeur Général en restant proportionnés aux responsabilités de ce dernier et pertinents au regard de l'intérêt social et de la stratégie à long terme de la Société.

Le taux annuel d'acquisition des droits à rente sera progressif en fonction de l'atteinte des critères de performance. Il sera de :

- 1,75 % de la rémunération de référence pour un taux d'atteinte moyen supérieur ou égal à 75 % ;
- 2,25 % pour un taux d'atteinte moyen supérieur ou égal à 100 % (taux pivot à la cible) ;
- 2,75 % pour un taux d'atteinte moyen supérieur ou égal à 125 %.

Les droits à retraite supplémentaire ainsi obtenus sont acquis au bénéficiaire.

Le cumul des pourcentages appliqués pour un même bénéficiaire, tous employeurs confondus, sera plafonné à 30 %.

Indemnité de départ

Il est rappelé que le Président-Directeur Général, ainsi qu'il l'avait annoncé lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 15 juin 2018, a saisi le Conseil d'administration pour renoncer à l'indemnité de départ qui lui avait été attribuée par le Conseil d'administration dans sa séance du 18 juillet 2017. Ainsi, il n'est plus éligible à aucune indemnité de départ.

Engagement de non-concurrence

Le Conseil d'administration peut également décider de la conclusion d'un engagement de non-concurrence avec le Président-Directeur Général.

L'engagement de non-concurrence mis en place pour le Président-Directeur Général lors de sa prise de fonction a été modifié par le Conseil d'administration du 26 juillet 2018 afin de le mettre en conformité avec les nouvelles recommandations du Code AFEP-MEDEF, et a été approuvé par l'Assemblée Générale du 14 juin 2019 (13^e résolution).

Cet engagement de non-concurrence a pour objet d'interdire au Président-Directeur Général, pendant une période de 24 mois à compter de la cessation du mandat social, l'exercice d'une activité professionnelle concurrente au sein d'un certain nombre de sociétés déterminées du secteur de la distribution alimentaire.

L'indemnité fixée en contrepartie de cet engagement doit être intégrée dans la politique de rémunération depuis l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019. Conformément à ces dispositions, et dans la continuité de la convention approuvée le 26 juillet 2018, le Conseil d'administration a confirmé que cette indemnité serait fixée à 12 mois de rémunération fixe et variable

annuelle maximale. Cette indemnité sera applicable pendant cette période de 24 mois et fera l'objet d'un paiement fractionné pendant sa durée.

Le Conseil d'administration peut renoncer à la mise en œuvre de cet engagement de non-concurrence lors du départ du mandataire social.

Le Conseil d'administration a prévu également que le versement de l'indemnité de non-concurrence serait exclu dès lors que le dirigeant ferait valoir ses droits à la retraite. Aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans.

Politique de conservation d'actions applicable aux dirigeants mandataires sociaux

Outre l'obligation faite à chaque Administrateur (hors Administrateurs représentant les salariés) de détenir un minimum de 1 000 actions pendant la durée de son mandat, le Conseil d'administration a mis en place une politique exigeante imposant à son Président-Directeur Général la détention, au nominatif et pendant toute la durée de son mandat, d'au moins 200 000 actions, correspondant, à la dernière date de renouvellement de son mandat, à environ deux ans de rémunération fixe.

Le Président-Directeur Général dispose d'un délai de 5 ans à compter de la date de sa première nomination pour se mettre en conformité avec cette obligation de détention minimale.

À la date du présent document, Monsieur Alexandre Bompard détient 713 488 actions Carrefour.

Dérogations exceptionnelles à l'application de la politique de rémunération

Conformément à l'article L. 22-10-8 III alinéa 2 du Code de commerce, en cas de circonstances exceptionnelles, le Conseil d'administration pourra déroger à l'application de la politique de rémunération, dès lors qu'une telle dérogation est temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société. Les événements exceptionnels qui pourraient donner lieu à l'utilisation de cette possibilité de dérogation à la politique de rémunération sont par exemple une opération transformante de croissance externe ou la suppression d'une activité significative, un changement de méthode comptable ou un événement majeur affectant les marchés en général et/ou plus particulièrement le secteur d'activité du groupe Carrefour. Les éléments de rémunération concernés sont les rémunérations variables annuelle et long terme et les dérogations porteraient sur la modification des conditions de performance conditionnant l'acquisition de tout ou partie de ces éléments de rémunération et notamment l'ajustement, tant à la hausse qu'à la baisse, d'un ou plusieurs des paramètres attachés aux critères de performance (poids, seuils de déclenchement et valeurs). Une telle dérogation serait strictement mise en œuvre et exercée sur proposition du Comité des rémunérations et, le cas échéant, d'autres comités spécialisés, étant précisé que toute modification d'un élément de la politique de rémunération sera rendue publique et motivée, en particulier au regard de son alignement avec l'intérêt social de la Société et les intérêts des actionnaires. Les éléments de rémunération variable resteront soumis au vote contraignant de l'Assemblée Générale et ne pourront être versés qu'en cas de vote positif de cette dernière conformément aux dispositions des articles L. 22-10-8 et L. 22-10-34 II du Code de commerce.



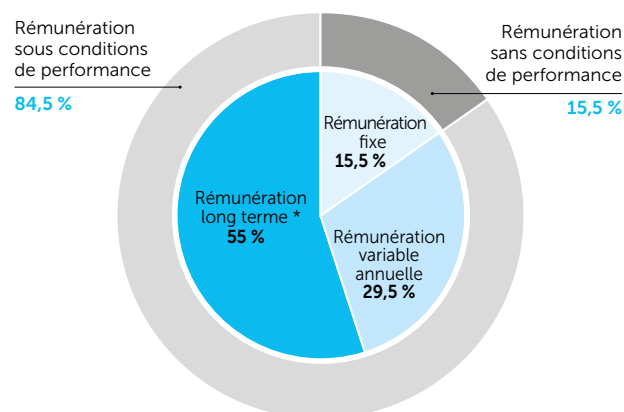
3.4.3.2 Éléments de rémunération attribuables au titre de 2023 au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard

Le Conseil d'administration a arrêté la structure de rémunération applicable au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard, pour 2023 comme suit :

Présentation		
Rémunération fixe	1 600 000 euros	Le Conseil d'administration du 22 mars 2023 a décidé de porter la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur Général à 1 600 000 euros, à l'occasion du renouvellement de son mandat. Cette rémunération fixe annuelle n'avait pas évolué depuis sa prise de fonction en 2017. Cela représente une hausse de 6,6% en six ans.
Rémunération variable annuelle	Jusqu'à 190 % de la rémunération fixe	La rémunération variable annuelle pourra représenter 190 % de la rémunération fixe annuelle de référence ⁽¹⁾ en cas de performance globale supérieure ou égale à 140 %.
Nature des critères de performance	Poids	Commentaires
Critères quantitatifs (financiers et extra-financiers)		Le montant de la rémunération variable annuelle est subordonné à l'atteinte d'objectifs quantifiables, financiers et extra-financiers, à hauteur de 80 %, et d'un objectif qualitatif à hauteur de 20 %. Ces objectifs ont été définis par le Conseil d'administration du 22 mars 2023.
Chiffre d'affaires	15 %	Les critères quantitatifs fixés par le Conseil d'administration sont le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel courant, le <i>cash-flow</i> libre net, le NPS® Groupe et la RSE. Le critère RSE est fondé sur l'indice interne RSE et Transition Alimentaire Carrefour, qui fait l'objet d'un audit externe. Cet indice est complet et en ligne avec les priorités stratégiques du Groupe. Le détail de la composition et l'évolution de cet indice figurent en section 1.5.5 du présent Document d'Enregistrement Universel. Le critère qualitatif porte sur la qualité de la gouvernance, du management opérationnel et du pilotage de la transformation. Il recouvre notamment : <ul style="list-style-type: none"> ■ la constitution et la gestion des instances de gouvernance, ainsi que la relation avec les actionnaires et les parties prenantes ; ■ la qualité et l'animation des équipes dirigeantes et l'attention portée à la gestion des Talents ; ■ la réflexion stratégique, notamment dans sa composante Digitale, sa mise en œuvre et les conditions de son déploiement. Le niveau de réalisation attendu des objectifs utilisés pour la détermination de la rémunération variable annuelle est établi de manière précise par le Conseil d'administration, en cohérence avec le plan stratégique et les objectifs du Groupe, mais ne peut être rendu public <i>ex ante</i> pour des raisons de confidentialité.
Résultat opérationnel courant	20 %	
<i>Cash-flow</i> libre net	15 %	
NPS®	10 %	
RSE	20 %	
Critère qualitatif	20 %	
Qualité de la gouvernance		
TOTAL	100 %	
Plan long terme en actions	Valorisation représentant 55 % de la rémunération globale maximum (fixe, variable annuel maximum et variable long terme)	Le Conseil d'administration du 14 février 2023 a décidé d'allouer cette rémunération sous la forme d'une attribution d'actions de performance. Cette attribution a été fixée à une valorisation représentant 55 % de la rémunération globale maximum afin d'associer davantage encore le Président-Directeur Général aux résultats de la Société et à l'évolution de son cours de bourse et de renforcer les liens avec les actionnaires. Cette attribution s'inscrit dans le cadre de la 29 ^e résolution approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 21 mai 2021. Ces actions sont intégralement assujetties à des conditions de performance. L'acquisition définitive de ces actions interviendra le 14 février 2026 sous réserve de l'atteinte des conditions de performance appréciées sur une période de trois ans et de la condition de présence. Le Président-Directeur Général sera tenu de conserver au minimum 30 % des actions ainsi acquises, dans la limite d'un portefeuille d'actions représentant 150 % de la rémunération fixe annuelle. Les critères de performance définis par le Conseil d'administration sont le résultat opérationnel courant, le <i>cash-flow</i> libre net, le <i>Total Shareholder Return</i> (sur un panel constitué des sociétés suivantes : Casino, Ahold Delhaize, Colruyt, Jeronimo Martins, Marks & Spencer, Metro, Tesco et Sainsbury's) et la Responsabilité Sociétale des Entreprises (sur la base de l'Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour). Chaque critère a un poids de 25 %. Les objectifs à atteindre sont fixés par critère par le Conseil d'administration, en cohérence avec le plan stratégique et les objectifs publics du Groupe. La performance mesurée pour chaque critère permettra de déterminer le taux d'acquisition des actions au titre de ce critère. Les taux d'acquisition par critère sont compris entre 50 % et 130 % afin de limiter la possibilité de péréquation entre les différents critères. La progression du taux d'acquisition est linéaire entre chaque borne. En dessous d'un seuil d'acquisition de 50 %, aucune action ne sera acquise au titre de ce critère. Concernant le critère TSR, le seuil minimum correspond à la médiane du panel, sachant qu'en dessous de ce niveau aucune action ne sera acquise (le taux d'acquisition des actions sera de 130 % à la première place du panel, 110 % à la deuxième place, 90 % à la troisième place, 70 % à la quatrième place et 50 % à la médiane du panel). Le taux d'acquisition définitif des actions sera la moyenne des taux de ces quatre critères, dans la limite du nombre d'actions attribué par le Conseil d'administration, soit un taux d'acquisition global plafonné à 100 %.
Avantages en nature		Le Président-Directeur Général bénéficie d'un véhicule de fonction et d'une assurance volontaire perte d'emploi.
Rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur		La rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur est versée selon la politique de rémunération des Administrateurs telle que décrite à la section 3.4.2.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

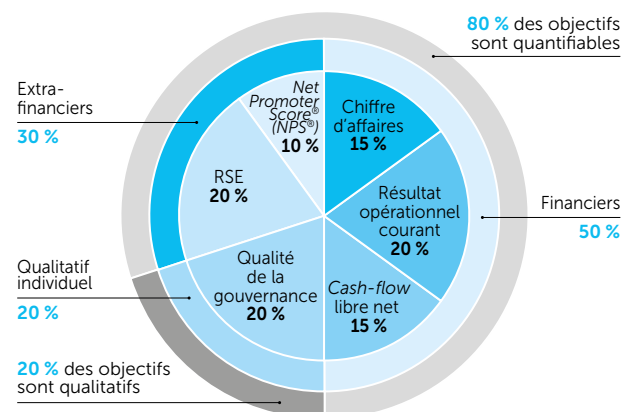
(1) Telle que fixée par le Conseil d'administration du 22 mars 2023.

STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION 2023



* Sur la base de la rémunération long terme attribuée le 14 février 2023.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE 2023



3.4.3.3 Rémunération attribuée ou versée en 2022 au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables, en raison de son mandat, au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 3 juin 2022.

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des éléments de rémunération attribués ou versés à Monsieur Alexandre Bompard au titre de l'exercice 2022 en raison de son mandat de Président-Directeur Général.

Le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels dus au titre de l'exercice 2022 est conditionné à leur approbation par l'Assemblée Générale du 26 mai 2023, dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

(en euros)	Exercice 2021		Exercice 2022	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Monsieur Alexandre Bompard Président-Directeur Général				
Rémunération fixe	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000
Rémunération variable	2 850 000	2 475 000	2 850 000	2 850 000
Rémunération à long terme	N/A	N/A	N/A	N/A
Indemnité de départ	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur ⁽¹⁾	75 000	56 250	75 000	75 000
Avantages en nature ⁽²⁾	3 822	3 822	9 052	9 052
TOTAL	4 428 822	4 035 072	4 434 052	4 434 052

(1) Voir section 3.4.2.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

(2) Véhicule de fonction et assurance volontaire perte d'emploi.

Les éléments de rémunération attribués ou versés au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard en 2022 sont les suivants :

Rémunération annuelle

Monsieur Alexandre Bompard a bénéficié d'une rémunération annuelle composée d'une partie fixe et d'une partie variable.

Rémunération fixe annuelle

Au titre de l'exercice 2022, il a été versé une rémunération fixe annuelle de 1 500 000 euros à Monsieur Alexandre Bompard.

Rémunération variable annuelle

La réalisation à 100 % des objectifs pouvait permettre à Monsieur Alexandre Bompard de bénéficier d'une rémunération variable annuelle égale à 100 % de sa rémunération fixe annuelle. La réalisation à 140 % des objectifs pouvait lui permettre de bénéficier d'une rémunération variable annuelle égale à 190 % de

sa rémunération fixe annuelle. Entre ces deux bornes, la rémunération variable annuelle augmentait de façon linéaire.

Les objectifs de performance de la rémunération variable annuelle étaient basés pour 80 % sur l'atteinte d'objectifs quantitatifs (chiffre d'affaires, résultat opérationnel courant, *cash-flow* libre net, NPS® et Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour), et pour 20 % sur l'atteinte d'un objectif qualitatif (Qualité de la gouvernance). Le poids de ces critères était fixé à 20 % pour le résultat opérationnel courant, 15 % pour le chiffre d'affaires, 15 % pour le *cash-flow* libre net, 10 % pour le NPS®, 20 % pour l'Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour et 20 % pour la Qualité de la gouvernance.

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 22 mars 2023 a examiné la performance atteinte sur chaque objectif :

■ **Critères quantitatifs financiers (chiffre d'affaires, résultat opérationnel courant et *cash-flow* libre net)**

Le Conseil d'administration a relevé la forte progression du chiffre d'affaires à périmètre magasins comparable en 2022 (+ 8,5%), avec des gains de parts de marché dans tous les pays clés. La performance du critère s'élève à 200%, avec une croissance de + 8%, pour une cible à + 3%.

Le *cash-flow* libre net est toujours en forte progression en 2022, entraînant une performance du critère à 165%, avec une génération de cash de 1 235 millions d'euros, pour une cible à 1 040 millions d'euros.

La performance du critère de résultat opérationnel courant, à changes constants en 2022, s'est établie à 76%, avec un résultat de 2 304 millions d'euros, pour une cible à 2 400 millions d'euros.

■ **Critères quantitatifs extra-financier (NPS® et Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour)**

Le critère RSE est fondé sur l'indice interne RSE et Transition Alimentaire Carrefour qui fait l'objet d'un audit externe. Cet indice est complet et en ligne avec les priorités stratégiques du Groupe. L'Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour s'est établi à 109 % en 2022. Le détail de la composition et l'évolution de cet indice figurent en section 1.5.5 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Carrefour a maintenu sa position de leader dans les évaluations extra financières. Le Groupe obtient la note de A au *Carbone Disclosure Project* (CDP) pour son engagement dans la lutte contre le réchauffement climatique (A en 2021 également). Carrefour est classé en seconde position du secteur de la distribution par l'agence Moody's, avec une note de 73/100 (+9 points par rapport à 2021).

La performance sur le critère RSE s'établit à 145 %, pour une cible à 100 %.

Le critère de NPS atteint un résultat de 47. La performance sur ce critère s'élève à 62,5 %, pour une cible à 50.

■ **Critère qualitatif (Qualité de la gouvernance)**

Eu égard à la qualité de la relation avec les organes de gouvernance, du pilotage managérial, ainsi qu'aux résultats obtenus, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, a décidé de fixer le taux d'atteinte relatif au critère Qualité de la gouvernance à 200%. Dans son appréciation, le Conseil d'administration a relevé la performance remarquable de l'entreprise dans un contexte de défis logistiques, commerciaux et inflationnistes exceptionnels.

La performance globale sur l'ensemble des critères s'établit ainsi à 145,2 %, plafonnée à 140 %. La rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard, est fixée à 190 % de sa rémunération fixe annuelle, soit 2 850 000 euros. Ce montant ne pourra être versé qu'après l'approbation de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Plan long terme en actions

Le Conseil d'administration du 16 février 2022 a décidé d'allouer une rémunération long terme au Président-Directeur Général sous la forme d'une attribution d'actions de performance, pour une valorisation représentant 52,50 % de la rémunération globale maximum (4 807 894 euros) ⁽¹⁾. L'acquisition de ces actions interviendra le 16 février 2025 sous réserve que les conditions de performance aient été atteintes et que Monsieur Alexandre Bompard soit présent dans l'entreprise à cette date.

Ces actions sont intégralement assujetties à des conditions de performance appréciées au 16 février 2025.

Les critères de performance définis par le Conseil d'administration sont le résultat opérationnel courant, le *cash-flow* libre net, le *Total Shareholder Return* (sur un panel de sociétés dans le secteur de la distribution ⁽²⁾) et un critère RSE (sur la base de l'Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour).

Chaque critère a un poids de 25 %. Les objectifs à atteindre sont fixés par critère par le Conseil d'administration, mais ne sont pas rendus publics *ex ante* pour des raisons de confidentialité. La performance mesurée pour chaque critère permettra de déterminer le taux d'acquisition des actions au titre de ce critère. Les taux d'acquisition par critère sont compris entre 50 % et 130 % afin de limiter la possibilité de péréquation entre les différents critères. La progression du taux d'acquisition sera linéaire entre chaque borne. En dessous d'un seuil d'acquisition de 50 %, aucune action ne sera acquise au titre de ce critère. Concernant le critère TSR, le seuil minimum correspond à la médiane du panel, sachant qu'en dessous de ce niveau aucune action ne sera acquise (le taux d'acquisition des actions sera de 130 % à la première place du panel, 110 % à la deuxième place, 90 % à la troisième place, 70 % à la quatrième place et 50 % à la médiane du panel). Le taux d'acquisition définitif des actions sera la moyenne des taux de ces quatre critères, dans la limite du nombre d'actions attribué par le Conseil d'administration, soit un taux d'acquisition global plafonné à 100 %.

Monsieur Alexandre Bompard s'est engagé à ne pas recourir à des instruments de couverture du risque.

Valorisation des avantages de toute nature

Monsieur Alexandre Bompard bénéficie d'un véhicule de fonction et d'une assurance volontaire perte d'emploi. La valorisation comptable de ces avantages en nature s'établit à 9 052 euros.

Rémunérations, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise de fonction

Néant.

Rémunération versée à raison du mandat d'Administrateur

Le montant de la rémunération versée durant l'exercice 2022 à

(1) Voir section 8.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

(2) Panel identique à celui décrit en section 3.4.3.2, concernant le plan long terme en actions au titre de 2023.

Monsieur Alexandre Bompard en qualité de Président du Conseil d'administration, d'Administrateur, de membre et de Président du Comité stratégique, déterminée selon la politique détaillée en section 3.4.2.2 du présent Document d'Enregistrement Universel, s'est élevé à 75 000 euros pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2021.

Rémunération versée par une entreprise dans le périmètre de consolidation

Monsieur Alexandre Bompard n'a perçu aucune rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation de Carrefour.

Régime de retraite supplémentaire à prestations définies

L'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 ayant modifié le régime juridique applicable au dispositif de retraite supplémentaire à prestations définies à droits aléatoires, tel que celui en vigueur au sein du groupe Carrefour, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, a décidé de faire évoluer le dispositif dont bénéficiait le Président-Directeur Général,

Sur proposition du Président-Directeur Général, le Conseil d'administration, après avis du Comité des rémunérations, a décidé dans sa séance du 3 avril 2020 de supprimer le dispositif dont bénéficiait le Président-Directeur Général jusqu'au 31 décembre 2019, entraînant ainsi la perte pour ce dernier de tous les droits aléatoires à retraite supplémentaire validés depuis son arrivée au sein du groupe Carrefour, correspondant à une rente annuelle brute estimée à 200 594 euros.

Le Conseil d'administration du 3 avril 2020 a décidé de mettre en place, à compter du 1^{er} janvier 2020, un nouveau régime à prestations définies conforme aux nouvelles dispositions de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale et dont les principales caractéristiques sont décrites en section 3.4.3.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

L'application du régime au Président-Directeur Général résulte d'une décision du Conseil d'administration, prise après avis du Comité des rémunérations. Ce nouveau régime permet l'attribution, sous conditions de performance, de droits à retraite supplémentaire, exprimés et garantis sous forme de rente annuelle. La liquidation des droits ne peut intervenir qu'à compter de 64 ans, à condition d'avoir fait liquider sa pension de retraite dans un régime obligatoire d'assurance vieillesse.

Les droits ont été calculés sur la rémunération de l'année 2022 (rémunération de référence), plafonnée à 60 fois le plafond annuel de la sécurité sociale. Pour la détermination de la rémunération de référence, ont uniquement été pris en compte la rémunération fixe annuelle et la rémunération variable versée, à l'exclusion de toute autre forme de rémunération directe ou indirecte.

L'acquisition des droits s'effectue sous réserve de l'atteinte de conditions de performance annuelles, basées sur quatre des critères servant à déterminer la part variable annuelle du Président-Directeur Général : les trois critères quantitatifs économiques – chiffre d'affaires, résultat opérationnel courant et *cash-flow* libre net – ainsi qu'un critère extra-financier de RSE (Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour).

Conformément aux taux annuels d'acquisition des droits à rente de ce régime, et sur la base de la performance atteinte sur chacun de ces critères ⁽¹⁾, le Conseil d'administration du 22 mars

2023 a constaté une performance moyenne s'élevant à 147 %, soit une performance supérieure à 125 %, ouvrant ainsi droit à un taux d'acquisition des droits de 2,75 % pour le Président-Directeur Général au titre de 2022.

La rente annuelle brute acquise par le Président-Directeur Général au titre de 2022 s'élève ainsi à 67 874 euros, soit une rente cumulée s'élevant à 203 622 euros depuis la création du régime.

Les contributions versées à l'organisme assureur sont exclues de l'assiette des cotisations de sécurité sociale, en contrepartie du paiement d'une contribution patronale de 29,7%.

Indemnité de départ

Le Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard, ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.

Engagement de non-concurrence

L'engagement de non-concurrence mis en place pour le Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard, lors de sa prise de fonction a été modifié par le Conseil d'administration du 26 juillet 2018 afin de le mettre en conformité avec les nouvelles recommandations du Code AFEP-MEDEF, et approuvé par l'Assemblée Générale du 14 juin 2019.

Les modalités et conditions de cet engagement sont décrites au 3.4.3.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Aucun montant n'est dû ou n'a été versé à ce titre en 2022.

Conformité de la rémunération totale à la politique de rémunération

Les éléments fixes, variables, exceptionnels et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Alexandre Bompard en raison de son mandat de Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2022 sont conformes à la politique de rémunération arrêtée par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations.

La rémunération totale de Monsieur Alexandre Bompard s'inscrit dans la stratégie à long terme de la Société et permet l'alignement des intérêts du Président-Directeur Général avec l'intérêt social de la Société et des actionnaires.

La Société n'a fait aucun écart ou dérogation par rapport à la politique de rémunération.

Prise en compte du dernier vote de l'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale du 3 juin 2022 a approuvé les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 à Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général.

Ratio d'équité et évolution des rémunérations

Conformément à l'article L. 22-10-916° et 7° du Code de commerce, le tableau ci-après présente les informations sur l'évolution de la rémunération du Président-Directeur Général et des salariés, ainsi que celles sur les ratios d'équité basés sur la rémunération moyenne et la rémunération médiane des salariés sur les cinq exercices les plus récents.

(1) Les performances respectives de ces critères au titre de la rémunération variable annuelle 2022 sont reportées en section 3.4.3.3.

Les modalités du calcul ont été définies en prenant en compte les Lignes directrices sur les multiples de rémunération de l'AFEP-MEDEF.

Le périmètre pris en considération pour l'analyse a été étendu aux salariés de Carrefour Management travaillant au siège du Groupe en France.

	2018	2019	2020	2021	2022
Ratio rémunération moyenne des salariés	45	42	42	47	49
Ratio rémunération médiane des salariés	74	72	76	80	87
Évolution de la rémunération du Président Directeur Général	4 %	5 %	4 %	6 %	7,7 %
Évolution de la rémunération moyenne des salariés	9 %	12 %	4 %	(6) %	3 %
Cash-flow libre net (<i>en millions d'euros</i>)	363	324	1 056	1 228	1 262
Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour	104 %	114 %	115 %	111 %	109 %

3.4.4 TABLEAUX SUR LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

Les tableaux récapitulatifs des rémunérations des mandataires sociaux exécutifs au cours de l'exercice sont produits en section 3.4.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Rémunérations allouées à raison du mandat d'Administrateur

Tableau produit en section 3.4.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif 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 exécutif

Néant.

Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par l'émetteur et par toute société du Groupe

Voir section 8.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social exécutif

Voir section 8.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Information historique sur les options de souscription ou d'achat

Néant.

Récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de chaque dirigeant mandataire social exécutif

Nom et fonction du dirigeant mandataire social	Plan concerné	Exercice 2021		Exercice 2022					
Monsieur Alexandre Bompard Président-Directeur Général	Plan de rémunération en numéraire		NA		NA				
		Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire ⁽¹⁾		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions ⁽¹⁾		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence ^{(1) (2)}	
		Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Monsieur Alexandre Bompard Président-Directeur Général			X	X			X	X	

(1) Ces éléments de rémunération sont détaillés aux sections 3.4.3.1 et 3.4.3.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

(2) Le Président-Directeur Général peut, en contrepartie de son engagement de non-concurrence, percevoir une indemnité de non-concurrence égale à 12 mois de rémunération fixe et variable annuelle maximale. Cet engagement de non-concurrence est décrit au 3.4.3.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

3.5 Règle « appliquer ou expliquer » du Code AFEP-MEDEF

Conformément à la règle « appliquer ou expliquer » du Code AFEP-MEDEF, la Société indique ci-après les dispositions de ce Code ayant été écartées au titre de l'exercice 2022 :

Recommandations du Code AFEP-MEDEF

L'ancienneté du mandat d'un Administrateur est un critère à analyser par le Comité et le Conseil pour déterminer de l'indépendance d'un Administrateur (Article 9.5.6 du Code)

Pratique et explications du Groupe

Sur recommandation du Comité de gouvernance, le Conseil d'administration a examiné avec une attention particulière la situation de Monsieur Charles Edelstenne.

En effet, Monsieur Charles Edelstenne, dont le mandat a été renouvelé lors de l'Assemblée Générale 2022, avait dépassé, en juillet 2020, l'ancienneté maximum de 12 ans recommandée par le Code AFEP-MEDEF.

À cet effet, le Conseil a notamment pris en compte la personnalité, l'expérience professionnelle et l'objectivité dont Monsieur Charles Edelstenne a toujours fait preuve lors des réunions du Conseil d'administration, son sens critique et sa capacité à formuler un jugement équilibré en toutes circonstances, notamment vis-à-vis de la Direction Générale.

Le Conseil d'administration a également tenu compte du changement d'équipe dirigeante intervenu en 2017. Des liens privilégiés avec l'équipe actuelle n'ont ainsi pas pu se construire en raison de la durée du mandat.

Monsieur Charles Edelstenne dispose de qualités et d'une connaissance du Groupe qui sont indispensables dans un contexte de renouvellement profond de la composition du Conseil depuis 2018 et de réduction de sa taille et qui constituent des atouts majeurs pour les décisions stratégiques du Conseil d'administration.

Compte tenu de ces éléments d'appréciation, le Conseil d'administration a ainsi estimé que le critère de la durée de mandat, défini par le Code AFEP-MEDEF parmi cinq autres critères, n'était pas en soi suffisant pour que Monsieur Charles Edelstenne perde automatiquement la qualité d'Administrateur indépendant et a considéré qu'aucun autre élément ne faisait obstacle à l'exercice de son mandat en toute indépendance.

3.6 Opérations effectuées par les mandataires sociaux sur les actions 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 2022 par les personnes visées par l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier :

Date de l'opération	Prénom/Nom ou raison sociale	Mandat au sein de la Société le jour de l'opération	Nature de l'opération	Nature de l'instrument financier	Prix unitaire (en euros)	Montant de l'opération (en euros)
11/01/2022	Peninsula Europe S.à.r.l.	Personne morale liée à Abilio Dos Santos Diniz, Administrateur	Avenant à un financement structuré	Actions	N/A	N/A
14/01/2022	Peninsula Europe S.à.r.l.	Personne morale liée à Abilio Dos Santos Diniz, Administrateur	Avenant à un financement structuré	Actions	N/A	N/A
17/01/2022	Peninsula Europe S.à.r.l.	Personne morale liée à Abilio Dos Santos Diniz, Administrateur	Avenant à un financement structuré	Actions	N/A	N/A
21/02/2022	Peninsula Europe S.à.r.l.	Personne morale liée à Abilio Dos Santos Diniz, Administrateur	Avenant à un financement structuré	Actions	N/A	N/A
28/02/2022	Alexandre Bompard	Administrateur et Président-Directeur Général	Livraison du plan d'attribution gratuite d'actions de performance 2019 (Plan LTI 2019)	Actions	N/A	N/A
28/02/2022	Matthieu Malige	Directeur Exécutif Finances et Gestion	Livraison du plan d'attribution gratuite d'actions de performance 2019 (Plan LTI 2019)	Actions	N/A	N/A
22/11/2022	Peninsula Europe S.à.r.l.	Personne morale liée à Abilio Dos Santos Diniz, Administrateur	Avenant à un financement structuré	Actions	N/A	N/A
22/11/2022	Peninsula Europe S.à.r.l.	Personne morale liée à Abilio Dos Santos Diniz, Administrateur	Avenant à un financement structuré	Actions	N/A	N/A

3.7 Conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce

PROCÉDURE D'ÉVALUATION DES CONVENTIONS COURANTES ET RÉGLEMENTÉES

Le Conseil d'administration a adopté une charte interne au Groupe permettant de qualifier les conventions à soumettre à la procédure des conventions réglementées et ainsi de les distinguer des conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales.

Cette charte prévoit, outre un rappel du cadre réglementaire applicable aux différentes conventions susceptibles d'être conclues, une procédure d'évaluation régulière par la Société des conditions de conclusion des conventions courantes conclues au sein du Groupe, les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne participant pas à son évaluation.

CONVENTIONS VISÉES AUX ARTICLES L. 225-38 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE

Aucune nouvelle convention n'a fait l'objet d'une autorisation du Conseil d'administration au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Par ailleurs, aucune convention conclue et autorisée au cours d'exercices antérieurs n'a vu son exécution poursuivie au cours de l'exercice 2022.

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022

A l'Assemblée générale de la société Carrefour,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

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 dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes 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. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions 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 déjà approuvées 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.

Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé, à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'Assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 5 avril 2023

Les commissaires aux comptes

MAZARS

Jérôme de PASTORS
Marc BIASIBETTI

DELOITTE & ASSOCIÉS

Bertrand BOISSELIER
Olivier BROISSAND

4

GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

4.1	Gestion des risques	278	4.2	Dispositif de contrôle interne	296
4.1.1	Le dispositif de prévention et de gestion des risques	278	4.2.1	Définition et objectifs du dispositif de contrôle interne	296
4.1.2	Les principaux risques	278	4.2.2	Organisation et acteurs du Contrôle interne	297
4.1.3	Assurances	295	4.2.3	Dispositif de surveillance	302
			4.2.4	Dispositif de contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	303
			4.3	Procédures judiciaires et d'arbitrage	306
			4.3.1	Procédures dans le cadre des activités courantes du Groupe	306
			4.3.2	Autres procédures	306

4.1 Gestion des risques

Dans un environnement incertain et en évolution permanente, la gestion des risques constitue un élément essentiel pour assurer la pérennité des activités du Groupe.

La Direction risques Groupe est chargée de l'animation du dispositif de gestion des risques. Ce dispositif est basé sur l'identification, l'évaluation, l'analyse et le traitement des risques susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement ou les objectifs du Groupe. Il permet la mise en œuvre des actions préventives ou correctives nécessaires pour préserver la valeur et la réputation du Groupe (4.1.1).

Les 14 principaux risques du Groupe en 2022 sont présentés au sein du présent Document d'Enregistrement Universel conformément aux exigences du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen (4.1.2).

Pour garantir une couverture optimale de ces risques, le Groupe met également en place des solutions de transfert des risques au marché de l'assurance (4.1.3).

4.1.1 LE DISPOSITIF DE PRÉVENTION ET DE GESTION DES RISQUES

Il vise principalement à protéger les actifs et la réputation de Carrefour en accompagnant la prise de décision et le pilotage de l'activité par la Direction Générale du Groupe en leur fournissant une vision objective des principales menaces et opportunités.

Son objectif consiste également à fédérer les collaborateurs autour d'une culture de gestion des risques et d'une vision commune des risques majeurs.

Les Directions exécutives des principales entités opérationnelles (dont les pays) procèdent à :

- la veille réglementaire et la prise en compte des impacts potentiels ;
- la mise en place des mesures d'atténuation de l'occurrence et des impacts des risques ;
- la gestion des incidents et la mise en place d'actions correctives ;

- l'information de la Direction Générale et des Directions fonctionnelles Groupe en cas d'événements significatifs.

Les Directions fonctionnelles Groupe sont responsables de la définition et de la communication des règles applicables à leur fonction en matière de gestion des risques. Elles accompagnent les entités opérationnelles dans la mise en œuvre de ces règles pour une gestion optimale de l'activité.

La Direction risques Groupe réalise une cartographie annuelle des risques en interrogeant les Directions des principales entités opérationnelles pour en évaluer la criticité nette et consolider les plans d'actions associés. Par ailleurs, elle réalise des études centrées sur certains risques et accompagne les Directions fonctionnelles Groupe dans la réalisation de leur cartographie des risques.

4.1.2 LES PRINCIPAUX RISQUES

Méthodologie

La Direction risques Groupe a procédé, avec l'aide des Directions des principales entités opérationnelles et l'ensemble des Directions fonctionnelles Groupe, à l'enrichissement du référentiel des risques, puis à l'évaluation des 58 risques (intégrant les enjeux RSE) en lien avec les activités du Groupe. Cette évaluation est réalisée sur une plateforme digitale dédiée, lancée en 2022.

Pour chaque risque, il est demandé :

- de décrire les événements passés et redoutés associés ;
- de noter selon une échelle de notation définie au niveau du Groupe ;
 - l'impact financier probable (hors assurances),
 - l'impact de réputation (télévision, journaux, réseaux sociaux, etc.),
 - la fréquence de matérialisation,
 - la capacité de maîtrise et les mesures mises en place pour détecter, prévenir et réduire l'impact et la fréquence du risque ;
- d'identifier les plans d'action existants ou à mettre en place.

Après revue des évaluations par les Directions des entités opérationnelles, la cartographie des principaux risques du Groupe a été présentée en Comité Exécutif Groupe, ainsi qu'au nouveau Comité Risques Groupe (organe interne mis en place fin 2022) et en Comité d'audit.

Il en ressort 14 principaux risques susceptibles, à la date du présent Document d'Enregistrement Universel, d'affecter l'activité, la situation financière, la réputation, les résultats ou les perspectives du Groupe. Conformément aux dispositions de l'article 16 du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil, ces 14 principaux risques sont présentés au sein de 3 catégories :

- Environnement économique, politique et social ;
- Gouvernance, lois et réglementations ;
- Opérations.

Dans le cadre de l'élaboration de la cartographie des risques décrite ci-dessus, ces risques sont hiérarchisés et présentés au sein du présent Document d'Enregistrement Universel par ordre décroissant d'importance (au sein de chaque catégorie, sans hiérarchie entre les catégories), en fonction de 3 indices nets (*i.e.*, indice brut mitigé par la prise en compte de l'efficacité du contrôle) :

- l'impact financier net ;
- l'impact de réputation net ;
- la fréquence nette.

Afin de garantir la comparabilité des résultats, la méthodologie de calcul de l'indice net demeure identique à celle employée précédemment.

Les impacts du changement climatique sur le Groupe et ses activités sont captés au sein de différents risques de la cartographie, dont certains figurent dans ce chapitre : ils sont indiqués par le symbole « ♣ » dans le tableau ci-dessous.

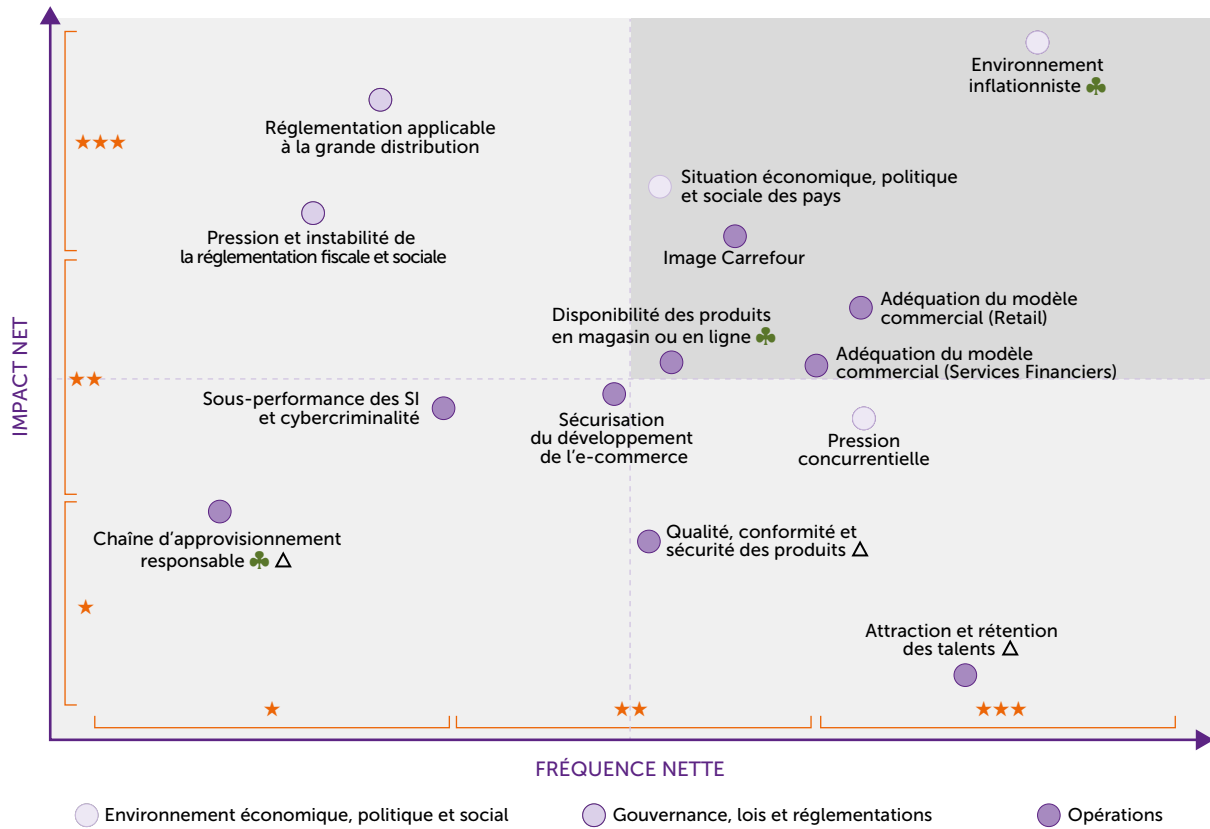
D'autres ne sont pas présentés (ex. : événements climatiques extrêmes, dégradation des actifs mobiliers et immobiliers) car ils ne font pas partie des risques majeurs du Groupe.

En effet, certains risques, analysés dans le cadre de l'élaboration de la cartographie des risques du Groupe mais ne répondant pas aux critères de matérialité et de spécificité retenus conformément à l'article 16 du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil, devant toutefois être présentés dans le cadre de la DPEF ou du rapport de gestion, figurent respectivement aux chapitres 2 (2.1.1.2) et 6 (note 14.7 aux comptes consolidés pour l'exercice 2022) du présent Document d'Enregistrement Universel.

Le tableau et la cartographie ci-dessous présentent les 14 principaux risques retenus, ainsi que leur évolution par rapport à la cartographie des risques 2021. Les risques extra-financiers de la DPEF (voir chapitre 2 du présent Document d'Enregistrement Universel) s'inscrivant dans cette matrice sont identifiés par le symbole « Δ ».

Catégorie	Risque	Évol. vs. 2021	Impact Financier	Impact Réputation	Probabilité Nette
Environnement économique, politique et social	Environnement inflationniste ♣	↗	★★★★	★★	★★★★
	Situation économique, politique et sociale des pays	~	★★★★	★★	★★
	Pression concurrentielle	↘	★★	★	★★★★
Gouvernance, lois et réglementations	Réglementation applicable à la grande distribution	↗	★★★★	★★★★	★
	Pression et instabilité de la réglementation fiscale et sociale	~	★★	★★	★
Opérations	Adéquation du modèle commercial (Retail)	~	★★	★★	★★★★
	Image Carrefour	↘	★	★★★★	★★
	Disponibilité des produits en magasin ou en ligne ♣	↗	★★	★★	★★★★
	Adéquation du modèle commercial (Services Financiers)	↗	★★	★★	★★
	Sécurisation du développement de l'e-commerce	↗	★	★★	★★
	Sous-performance des SI et cybercriminalité	~	★★	★★	★
	Attraction et rétention des talents Δ	~	★	★	★★★★
	Qualité, conformité et sécurité des produits Δ	~	★	★	★★
	Chaîne d'approvisionnement responsable Δ ♣	~	★	★★	★

Modéré ★ Élevé ★★ Fort ★★★ ↗ Augmentation ~ Stable ↘ Baisse



4.1.2.1 Environnement économique, politique et social

Environnement inflationniste 🍀

Description du risque

L'année 2022 a été marquée par le retour d'une inflation globale, atteignant des niveaux inédits depuis plusieurs décennies. Elle s'établit fin 2022 à 8,8 % ⁽¹⁾ au niveau mondial, 8,4 % ⁽²⁾ dans la zone Euro et à un niveau encore supérieur sur l'alimentation. Parmi les géographies du Groupe, l'Argentine connaît un taux d'inflation de 95 % ⁽³⁾ en décembre 2022, mais elle fait face à ce climat inflationniste depuis plusieurs années.

Déclenchée principalement par la reprise post-Covid en 2021 et l'impact des mauvaises conditions climatiques sur les récoltes, la pression inflationniste a été aggravée par le conflit ukrainien à partir de mars 2022, avec un impact majeur notamment sur les prix de l'énergie. Elle pourrait se prolonger sur les années à venir selon l'évolution de la situation économique, géopolitique et sanitaire dans le monde.

L'inflation pourrait peser sur les résultats du groupe Carrefour par la pression qu'elle exerce sur le pouvoir d'achat des consommateurs, les coûts d'achat de l'entreprise et les salaires des collaborateurs. L'enjeu pour le Groupe consiste à minimiser la hausse des coûts et sa répercussion sur les prix de vente afin de préserver le pouvoir d'achat des consommateurs. La capacité à répercuter les hausses de coûts sur les prix de vente dépend de la situation économique et du contexte concurrentiel.

Les tensions inflationnistes pourraient également impacter l'activité des Services Financiers Carrefour, en raison de la hausse combinée de l'insolvabilité des clients (impayés) et du coût du financement pour l'entreprise (augmentation des taux directeurs non compensée par celle du taux d'usage).

L'inflation peut cependant représenter une opportunité pour le Groupe de s'adapter et d'apporter des solutions innovantes pour gagner en efficacité et encourager des comportements plus vertueux (ex. : transfert vers le digital des catalogues papier, plan de sobriété énergétique), avec un impact positif à long terme. Un savoir-faire acquis dans l'anticipation et la maîtrise de l'inflation (ex. : Argentine) peut constituer un avantage compétitif.

Impacts potentiels du risque

- Une baisse de la consommation, suite à la réduction du pouvoir d'achat des consommateurs ;
- Une détérioration de la profitabilité, en raison de la hausse des coûts d'achat et des salaires des collaborateurs, en cas d'écart entre coûts et prix de vente ;
- Une dégradation de l'image prix, en cas de décalage des actions prix par rapport à la concurrence ;
- Une dégradation du climat social et des affaires.

Mesures clés d'atténuation du risque

- Le partage des bonnes pratiques de l'Argentine et du Brésil ;
- La veille sur l'évolution des coûts des achats marchands et non marchands ;
- La (re)négociation avec les fournisseurs ;
- La massification des achats, notamment au niveau européen ;
- La recherche de *sourcing* alternatif et d'achats d'opportunité ;
- Le monitoring des réactions de la concurrence ;
- La prise en compte anticipée de l'inflation dans l'élaboration des budgets ;
- Les plans d'économie (incluant des économies d'énergies) ;
- L'adaptation de l'équation prix-promotion-fidélité ;
- Un ensemble de mesures en faveur du pouvoir d'achat (ex. : « 100 produits bloqués 100 jours » en France) ;
- L'adaptation des conditions d'octroi des crédits à la consommation.

(1) FMI, Perspectives de l'économie mondiale, 25 octobre 2022.

(2) Eurostat, 7 février 2023.

(3) *Trading Economics*, 7 février 2023.

Situation économique, politique et sociale des pays

Description du risque

La situation économique dans les pays d'implantation du Groupe influence significativement la demande, le niveau des dépenses et les habitudes d'achat des consommateurs. Une dégradation de l'environnement macroéconomique (récession, chômage, inflation, dévaluation monétaire, etc.) au sein duquel évolue le Groupe est susceptible d'impacter négativement ses activités et ses résultats.

L'environnement économique en 2022 a connu un ralentissement qui pourrait se prolonger en 2023 selon les projections du FMI ⁽¹⁾. Une conjonction de facteurs explicatifs peut être évoquée, en particulier la guerre en Ukraine, la crise énergétique, les hausses généralisées des taux directeurs pour contenir l'inflation et les (re)confinements en Chine.

Ce ralentissement de l'économie, combiné à une forte inflation, se traduit par une baisse du pouvoir d'achat des consommateurs à laquelle la grande distribution doit s'adapter.

Il peut également dégrader le climat politique et social des pays, avec l'émergence possible de mouvements politiques et sociaux pouvant peser sur le climat des affaires.

Impacts potentiels du risque

- Une sensibilité accrue des consommateurs au prix, dans un contexte de baisse du pouvoir d'achat ;
 - Une baisse du panier moyen des consommateurs entraînant une dégradation du chiffre d'affaires ;
 - Des évolutions défavorables du cadre législatif et réglementaire, telles que le gel des prix des produits de première nécessité (ex. : Argentine) ;
 - Un risque sur la traduction comptable des résultats de certains pays en euros, lié principalement à une dépréciation de la monnaie fonctionnelle dans ces pays (notamment au Brésil).
-

Mesures clés d'atténuation du risque

- Un ensemble de mesures en faveur du pouvoir d'achat (ex. : « 100 produits bloqués 100 jours » en France) ;
- Le travail sur l'équation prix-promo-fidélité, en particulier avec l'optimisation de la promotion et le focus sur les produits à marque Carrefour et les produits premier prix ;
- L'accélération du déploiement du format Supéco en Europe, la poursuite de l'expansion du format *cash & carry* (Atacadão) au Brésil et en France (avec le lancement d'un pilote prévu en 2023) ;
- Un suivi de l'évolution de la conjoncture et des perspectives économiques dans les pays d'implantation, notamment dans le cadre des revues de performance ;
- Le suivi mensuel des principaux indicateurs économiques des pays d'implantation en vue de la définition et l'actualisation des plans stratégiques ;
- La promotion et la défense des intérêts de l'entreprise auprès des instances compétentes locales, régionales et nationales ;
- Un dispositif de veille globale ainsi qu'une cartographie des risques des pays les plus exposés prenant en compte de nombreux indicateurs, avec une mise à jour régulière et un suivi dans une logique prospective.

Ces différents outils permettent d'accompagner la prise de décision dans le cadre du développement international du Groupe.

(1) FMI, Perspectives de l'économie mondiale, 25 octobre 2022.

Pression concurrentielle

Description du risque

Les acteurs de la grande distribution sont soumis à une forte intensité concurrentielle. Le secteur est particulièrement exposé aux évolutions des comportements des consommateurs dans un contexte de mutations technologiques et de forte inflation qui renforce la tension sur le pouvoir d'achat au niveau mondial. Il connaît une situation de saturation en Europe, en particulier en France, et se caractérise par des marges contraintes.

L'intensité concurrentielle du marché de la grande distribution s'exprime par :

- un marché historiquement très concurrentiel sur les prix ;
- des acteurs traditionnels, venant du commerce physique (y compris les spécialistes en produits frais ou bio) qui élargissent leur empreinte au e-commerce (*via* le *Drive*, la livraison à domicile, le *click & collect*) ; certains acteurs comme Carrefour apportent désormais une réponse omnicanale comme élément de différenciation ;
- des enseignes purement digitales, venant concurrencer les acteurs historiques, par une offre innovante de produits et de services (ex. : *quick commerce*), en établissant de plus en plus souvent une présence physique, en particulier *via* des partenariats ou des rachats.

La franchise représentant un axe clé de développement du Groupe, l'enjeu repose sur la construction d'un modèle de franchise rentable qui assure une répartition équilibrée entre les acteurs. Une pression concurrentielle peut être exercée par les différentes enseignes pour recruter les meilleurs candidats franchisés.

Impacts potentiels du risque

- Une dégradation de l'image prix face à une compétition agressive ;
- Une baisse du taux de nourriture de l'enseigne chez les clients (part de marché de l'enseigne chez les clients) ;
- Une détérioration de l'image en termes d'adéquation de l'offre de produits et de services ;
- Une baisse de l'attractivité de l'enseigne auprès des franchisés (actuels ou potentiels) ;
- Une baisse des parts de marché ;
- Une baisse du chiffre d'affaires.

Mesures clés d'atténuation du risque

- Des objectifs centrés sur la satisfaction clients, en particulier *via* le *Net Promoter Score*[®] et un soin apporté à l'excellence opérationnelle (ex. : méthode 5/5/5) ;
- Une adaptation permanente de l'équation prix-promo-fidélité, avec des investissements prix en particulier dans les produits à marque Carrefour et une amélioration de l'efficacité des promotions, favorisée par une meilleure maîtrise des coûts ;
- L'accélération du déploiement du concept *Supeco* et du format *Atacadão* ;
- Le déploiement de la méthode *Maxi* en hypermarché et en supermarché, qui recentre les magasins sur les besoins clés de leurs clients en fonction de chaque zone de chalandise, avec une offre alimentaire adaptée et simplifiée et une offre non alimentaire massifiée et plus lisible ;
- L'enrichissement de l'offre premiers prix, en particulier avec le lancement de la gamme « *SIMPL* » ainsi que le déploiement du concept « *In & Out* » ciblant une clientèle à la recherche de bonnes affaires ;
- Le gel des prix sur les produits basiques dans plusieurs pays ;
- La poursuite des engagements fixés en matière de transition alimentaire à travers le programme global « *Act for Food* » ;
- La poursuite de l'accélération du développement de l'e-commerce et de l'omnicanalité ;
- L'amélioration des processus de recrutement des franchisés (ex. : digitalisation, garanties financières).

4.1.2.2 Gouvernance, lois et réglementations

Réglementation applicable à la grande distribution

Description du risque

Les activités du Groupe s'inscrivent dans un cadre législatif et réglementaire visant à concilier les impératifs de la liberté du commerce avec des objectifs de protection du libre jeu de la concurrence (droit de la concurrence et droit des pratiques restrictives de concurrence) et de protection des consommateurs (droit de la consommation).

Ce cadre est particulièrement contraignant en Europe, où le Groupe opère en France, Belgique, Espagne, Italie, Pologne et Roumanie. Ce corpus législatif s'impose également aux différentes structures de négociations mutualisées. Ces pratiques commerciales y sont de plus en plus encadrées, en particulier par la directive européenne sur les pratiques commerciales déloyales (*Unfair Trading Practices* – 2019) entre les professionnels du secteur agro-alimentaire. La transposition et la mise en œuvre de cette directive impliquent des adaptations du cadre réglementaire existant dans les différents pays.

C'est le cas en particulier en France où les lois « EGalim » (2018) et « EGalim 2 » (2021) visent à promouvoir l'équilibre des relations commerciales avec le secteur agricole et une alimentation saine et durable. Renforçant le volet initial « EGalim », « EGalim 2 » porte principalement sur une meilleure prise en compte des coûts de production des agriculteurs. Dans le futur, ces lois pourraient être complétées par « EGalim 3 ».

Le risque de non-respect du corpus législatif et réglementaire est susceptible de se manifester, notamment au travers :

- de pratiques anticoncurrentielles, telles que des ententes avec des concurrents ou avec des fournisseurs, qui fausseraient le libre jeu de la concurrence ;
- de pratiques restrictives de concurrence, telles que des négociations financières avec des fournisseurs sans contrepartie, ou avec une contrepartie disproportionnée (créant un déséquilibre significatif dans les droits ou obligations des parties) ou *via* la rupture brutale des relations commerciales ;
- de pratiques commerciales déloyales ou trompeuses, telles que la publicité déloyale ou mensongère.

Impacts potentiels du risque

- Des sanctions financières, en cas de pratiques anticoncurrentielles ;
- Des sanctions financières, en cas de pratiques restrictives de concurrence ;
- Des sanctions pénales et financières, en cas de pratiques commerciales déloyales ou trompeuses ;
- Une réduction de la marge de négociation avec les fournisseurs ;
- Une dégradation de l'image du Groupe.

Mesures clés d'atténuation du risque

- L'adoption d'un cadre de procédures et de règles encadrant strictement chaque pratique (achats, ristournes, gestion des promotions, *pricing*, etc.) ;
- Des sessions régulières de formation et de sensibilisation des collaborateurs à la réglementation applicable au secteur de la grande distribution ;
- Une veille juridique et un suivi des obligations ;
- La prise en compte des évolutions réglementaires dans la conduite des opérations, en particulier dans la gestion de l'équation prix-promotion-fidélité (ex. : politique de réduction des prix et animation du programme de fidélité).

Pression et instabilité de la réglementation fiscale et sociale

Description du risque

Les activités du Groupe en font un contributeur important aux recettes fiscales et sociales des pays au sein desquels il opère.

Le Groupe est confronté à un nombre très élevé d'impôts et de taxes, notamment :

- en France, avec près de 80 taxes et un poids élevé des impôts de production et des cotisations sociales ;
- au Brésil, avec des régimes fiscaux complexes incluant la taxe sur la distribution des biens et la prestation de services (ICMS) et les contributions fédérales relatives au programme d'intégration sociale et au financement de la sécurité sociale (Pis-Cofins).

L'instabilité des régimes fiscal et social dans certains pays fait peser des risques et des incertitudes sur les activités du Groupe dans certaines géographies. Le Groupe pourrait connaître des difficultés dans la gestion et l'anticipation de l'évolution des lois fiscales et sociales auxquelles il est soumis.

En pratique, la dégradation de la situation économique pourrait inciter les États à rechercher de nouvelles recettes fiscales et sociales pour combler les déficits publics.

Plus précisément, les risques liés à la réglementation fiscale pourraient notamment se matérialiser du fait de :

- l'accroissement de la pression fiscale et des obligations déclaratives (ex. : obligation de déclaration SAF-T à partir de 2022 en Roumanie, *e-invoicing* et *e-reporting* en France à compter de juillet 2024) ;
- la complexité et les évolutions des systèmes fiscaux, en particulier au Brésil (dans un contexte d'intégration de Grupo Big).

Une pression accrue de la réglementation sociale sur Carrefour pourrait se matérialiser par une hausse :

- du salaire minimum ;
- des charges sociales.

Impacts potentiels du risque

Une mauvaise anticipation/appréciation des évolutions de l'environnement fiscal et social pourrait peser sur la performance financière du Groupe, ainsi que sur ses activités. Elle pourrait également entraver la continuité des opérations dans certaines régions.

Les principaux impacts de la matérialisation de ce risque pourraient être :

- une dégradation de l'attractivité et de la compétitivité, en particulier *via* l'image prix, dans le cas d'une répercussion proportionnelle à la hausse des charges sur le prix de vente ;
- une baisse de la profitabilité, en lien avec l'augmentation des charges fiscales et sociales, dans le cas d'une répercussion insuffisante sur le prix de vente ;
- une dégradation de l'image du Groupe ;
- une possible remise en cause du maintien des activités du Groupe dans certains pays ;
- des sanctions en cas de mauvaise application ou interprétation de la législation en vigueur.

Mesures clés d'atténuation du risque

Afin d'atténuer ce risque, le suivi et la prise en compte des évolutions réglementaires sont assurés par les Directions fonctionnelles concernées, notamment par :

- la Direction financière, en particulier la Direction fiscalité, s'agissant des évolutions réglementaires en matière fiscale ;
- les Directions juridiques et les Directions ressources humaines, s'agissant des évolutions réglementaires en matière sociale.

Les mesures suivantes ont également été implémentées :

- une veille continue et une cartographie des changements fiscaux et sociaux dans chaque pays ;
- la formation des collaborateurs aux différentes réformes, avec la nomination d'experts dédiés si nécessaire ;
- un plan de digitalisation des outils (ex. : processus, bases de données) ;
- un plan d'intégration de Grupo Big au Brésil ;
- la promotion et la défense des intérêts du Groupe auprès des instances compétentes (ex. : Chambre de Commerce, Gouvernement) ;
- l'analyse des risques fiscaux et sociaux afin d'enregistrer des provisions adaptées ;
- une discipline opérationnelle visant à maîtriser la structure des coûts afin de limiter la répercussion des nouvelles charges fiscales et sociales sur les prix de vente.

4.1.2.3 Opérations

Adéquation du modèle commercial (Retail)

Description du risque

Les pressions induites par le contexte macroéconomique sur le pouvoir d'achat des clients et la concurrence accentuent les défis auxquels le Groupe fait face dans la définition et l'adaptation de son modèle commercial. L'offre du Groupe pourrait s'avérer inadéquate dans les domaines suivants :

- L'équation prix-promo-fidélité : le niveau de prix, les promotions et la générosité du programme de fidélité pour recruter et fidéliser les clients en préservant leur pouvoir d'achat, en particulier grâce au développement de l'offre de produits à marque Carrefour – principal levier de l'image prix ;
- la cohérence de l'offre commerciale (produits et services proposés) avec les attentes clients en matière de RSE comme facteur différenciant dans un environnement très concurrentiel ;
- l'équilibre entre les différents canaux de distribution, à la fois digitaux et physiques (hypermarché, supermarché, magasin de proximité et *cash & carry*), au regard des modes de consommation des différents pays.

Impacts potentiels du risque

- Les difficultés à acquérir et fidéliser des clients ;
- La dégradation de l'image prix ;
- La baisse de fréquentation des magasins ;
- La baisse du taux de nourriture de l'enseigne chez les clients (part de marché de l'enseigne dans les dépenses des clients) ;
- La perte de parts de marché ;
- La détérioration de la rentabilité.

Mesures clés d'atténuation du risque

- Le suivi et l'analyse des parts de marché par format, des indices prix, de la concurrence et de l'évolution des attentes des consommateurs ;
- L'adaptation de l'offre à la zone de chalandise de manière plus ciblée ;
- Le déploiement de la méthode Maxi en hypermarché et en supermarché, qui recentre les magasins sur les besoins clés de leurs clients en fonction de chaque zone de chalandise, avec une offre alimentaire adaptée et simplifiée, et une offre non alimentaire massifiée et plus lisible ;
- L'accélération du déploiement du format Supeco en Europe, la poursuite de l'expansion du format *cash & carry* (Atacadão) au Brésil et en France (avec le lancement d'un pilote prévu en 2023) ;
- L'accélération des mesures de réduction des emballages plastiques et de lutte contre le gaspillage alimentaire ;
- La veille sur les opportunités de croissance externe permettant d'améliorer le mix-format et la part de marché ;
- L'expansion du format de proximité par la franchise dans les pays où la demande existe ;
- Poursuite de l'effort sur les coûts permettant de dégager des marges de manœuvre pour investir dans la dynamique commerciale ;
- La poursuite du déploiement de la gamme premiers prix « SIMPL » et des mesures en faveur du pouvoir d'achat ;
- L'optimisation de la stratégie promotionnelle des produits à marque Carrefour en articulation avec ceux à marques nationales ;
- Le lancement de formules d'abonnement (ex. : « Mi abono Carrefour + » en Espagne) donnant accès à des remises complémentaires.

Image Carrefour

Description du risque

Au même titre que le capital financier et humain, l'image ou la réputation constitue un actif stratégique pour le Groupe.

L'image de Carrefour est nourrie par l'ensemble de ses actions en tant qu'acteur de la société, distributeur et employeur, dans un contexte de fortes tensions sur le pouvoir d'achat et d'exigences accrues du marché en matière de responsabilité environnementale, sociale et de gouvernance.

L'enjeu pour le Groupe est de gérer son image de façon harmonisée à travers tous ses canaux de vente (physiques et digitaux) et ses vecteurs de communication (réseaux sociaux, services clients, médias traditionnels, etc.).

Dans ce cadre, le développement des réseaux sociaux, en termes de résonance et d'influence, est un paramètre incontournable à prendre en compte. Au-delà du risque, une gestion optimale des réseaux sociaux représente une opportunité pour Carrefour de gagner en efficacité dans la gestion de sa réputation.

Un défaut dans la gestion de l'image du groupe Carrefour pourrait se matérialiser comme suit :

- une stratégie de communication inadéquate, dans sa définition ou son exécution, qui ne permettrait pas de se différencier de la concurrence ;
ou qui ne serait pas alignée entre les différents médias ou canaux de vente (ex. : magasins intégrés et franchisés, sites Internet) ;
- une réponse tardive ou inappropriée à une crise relayée par les réseaux sociaux et les médias traditionnels (ex. : campagne de désinformation, scandale alimentaire, accident en magasin, etc.) ;
- un manque d'alignement des réponses apportées aux consommateurs *via* les différents canaux du service clients (ex. : email, web, téléphone, etc.).

Impacts potentiels du risque

- Une dégradation du climat des affaires pour le Groupe (ex. : des difficultés à nouer des nouveaux partenariats stratégiques ou à négocier avec ses fournisseurs) ;
- Une baisse de la fréquentation des magasins et des sites Internet Carrefour ;
- Une détérioration des parts de marché au profit de la concurrence ;
- Des difficultés à attirer et à retenir des collaborateurs.

Mesures clés d'atténuation du risque

- Une politique de gestion de crise au niveau du Groupe, des pays et des entités opérationnelles ;
- La veille des médias (y compris les réseaux sociaux) ;
- La mise en place dans certains pays d'équipes dédiées (ex. : relations presse) ;
- Une meilleure gestion de la communication, notamment *via* les réseaux sociaux ;
- L'amélioration continue du service clients ;
- Le renforcement continu des processus de qualité et sécurité des personnes et des biens ;
- Le développement des mesures en faveur de la diversité et de l'inclusion dans l'entreprise ;
- La formation et l'accompagnement des collaborateurs en magasins (y compris franchisés) et des tiers (ex. : fournisseurs, prestataires sécurité).

Disponibilité des produits en magasin ou en ligne

Description du risque

Carrefour peut être confronté à des indisponibilités ou des ruptures de produits alimentaires ou non alimentaires, dans ses magasins ou sur ses sites e-commerce. Ces problèmes peuvent représenter un irritant important pour les clients.

Ils sont provoqués par des perturbations de la chaîne d'approvisionnement, plus ou moins longues, se produisant à différentes étapes et provenant de plusieurs sources.

L'année 2022 a été marquée par une combinaison d'événements tels que : la reprise de la demande post-Covid, les (re)confinements en Chine, l'impact des mauvaises conditions climatiques sur les récoltes et la guerre en Ukraine. Ces événements ont entraîné les tensions suivantes sur les chaînes d'approvisionnement :

- des pénuries globales alimentaires ponctuelles (ex. : moutarde, blé, huile de tournesol) visibles directement en rayons ;
- une détérioration des taux de service en lien avec la pénurie de chauffeurs (surtout en Europe) ;
- des tensions – aggravées par l'inflation – des relations commerciales avec des fournisseurs et des prestataires logistiques.

L'enjeu pour le Groupe consiste à minimiser les impacts de ces perturbations sur la disponibilité des produits au sein de l'ensemble de ses canaux de distribution, à la fois physiques et digitaux, grâce aux actions suivantes :

- anticiper les fluctuations de l'offre en termes de prix et de volumes disponibles ;
- anticiper les fluctuations de la demande des consommateurs (achats de précaution) ;
- adapter de façon continue toute la chaîne d'approvisionnement afin de maximiser les taux de service (en entrepôts et en magasins).

De façon plus structurelle, il s'agit pour Carrefour d'assurer l'efficacité opérationnelle de tous ses processus de gestion de sa chaîne d'approvisionnement, de la prévision des ventes à la mise en rayon des produits en magasins.

Impacts potentiels du risque

- Une dégradation de l'image de Carrefour ;
- Une détérioration de la satisfaction clients ;
- Une baisse de fréquentation des magasins ou des sites e-commerce ;
- Une baisse des parts de marché ;
- Une baisse du chiffre d'affaires.

Mesures clés d'atténuation du risque

- Le monitoring continu des taux de service et des taux de disponibilité linéaire ;
- Le suivi de performance des prestataires logistiques ;
- L'optimisation de la chaîne d'approvisionnement (coûts et productivité) ;
- L'automatisation *via* la digitalisation des processus de prévision et de commande ;
- La communication active avec les fournisseurs pour anticiper les pénuries ;
- La recherche d'ingrédients, de produits et de fournisseurs alternatifs ;
- Les achats d'opportunité et des stockages de sécurité (en particulier sur certains produits sensibles) ;
- La définition et la mise en place de plans de continuité de l'activité en cas de panne partielle ou totale d'un ou plusieurs entrepôts ;
- La mise en place de cellules de crise dédiées aux approvisionnements.

Adéquation du modèle commercial (Services Financiers)

Description du risque

Les Services Financiers du Groupe sont constitués de deux branches d'activités :

- les activités bancaires (France, Espagne, Belgique, Brésil, Argentine) qui reposent principalement sur l'octroi de crédits à la consommation (ex. : carte de crédit – carte Pass en France) ;
- les activités assurantielles (assurance et courtage en France, courtage sur les autres géographies).

Dans un contexte économique marqué par l'inflation et le ralentissement de la croissance, l'enjeu pour les Services Financiers consiste à diversifier leur offre pour mieux répondre à l'ensemble des besoins des clients et réduire la dépendance à certains produits. Une hausse insuffisante ou retardée du taux d'usure par rapport à l'évolution des taux directeurs pourrait également peser sur la rentabilité des Services Financiers.

Une offre peu diversifiée pourrait, par ailleurs, être mise à mal par une nouvelle réglementation qui en complexifierait la commercialisation et qui pèserait sur sa rentabilité. Cette offre doit, en tout état de cause, tenir compte des exigences légales ou réglementaires multiples, complexes et parfois divergentes applicables dans les différents pays. Ces exigences exacerbent le risque de mauvaise interprétation et de non-conformité.

Afin de répondre aux défis d'un marché orienté par des attentes clients portées vers le numérique et la croissance des acteurs digitaux (ex. : banques en ligne), les Services Financiers doivent également investir et innover pour digitaliser leur offre et leurs opérations.

Le défi sera également d'adapter l'organisation des Services Financiers afin d'optimiser l'articulation entre les différents canaux de distribution : magasins Carrefour, agences bancaires, site Internet et application dédiés.

Impacts potentiels du risque

- Des sanctions de la part de la part d'une autorité de contrôle ;
- Des réparations financières – individuelles ou collectives – au bénéfice des clients (ex. : action de groupe en Espagne et en Argentine) ;
- Une dégradation de l'image du Groupe ;
- Des difficultés à acquérir ou à fidéliser des clients ;
- Une perte de compétitivité ;
- Une perte de parts de marché ;
- Une dégradation des marges ;
- Une baisse du produit net bancaire.

Mesures clés d'atténuation du risque

- Une augmentation significative des investissements digitaux (organisation et offre commerciale) ;
- La mise en place de nouvelles opportunités de croissance (ex. : nouveaux produits ou services) ;
- La poursuite du développement de synergies entre les activités des Services Financiers et du Retail (ex. : Atacadão) ;
- Le suivi au niveau du Groupe des investissements réalisés en matière de diversification dans les pays ;
- L'application de modèles d'amélioration continue pour une meilleure adaptation aux évolutions du marché ;
- La veille juridique et réglementaire en vue de la mise en conformité (si nécessaire) de l'offre ;
- Le monitoring du marché (concurrence et attentes clients) pour identifier des axes de croissance ;
- Le partage des bonnes pratiques entre les pays (en termes de produits, de services ou d'organisation).

Sécurisation du développement de l'e-commerce

Description du risque

Exacerbée par la crise sanitaire, la forte croissance des ventes e-commerce (notamment sur l'alimentaire) a poussé les acteurs venant du commerce physique, tels que Carrefour, à accélérer le développement de leur offre digitale (livraison à domicile, *Drive*, *click & collect*). Dans ce contexte, le Groupe place le développement de l'e-commerce et de l'omnicanalité au cœur de sa stratégie digitale avec un objectif de 10 milliards d'euros de GMV e-commerce en 2026.

Les acteurs historiques de la grande distribution sont concurrencés par des enseignes purement digitales qui proposent une offre innovante de produits et de services, et qui sont susceptibles d'établir une présence physique, en particulier *via* des partenariats ou des rachats.

Pour atteindre ses objectifs, le Groupe doit continuer d'adapter sa chaîne d'approvisionnement et ses opérations en magasins et en entrepôts, afin de garantir une qualité de service et une expérience optimales à l'ensemble des clients faisant leurs courses en ligne. Par ailleurs, le Groupe doit s'adapter de façon continue à la demande du marché en optimisant son modèle économique et son outil de production face à l'évolution de cette demande.

Les clients pourraient trouver insuffisants l'offre de produits et leur disponibilité sur les sites e-commerce par rapport à l'offre en magasin, et associés à des prix trop élevés. Ils pourraient aussi juger inadéquate la qualité des services digitaux avec par exemple un taux de conformité des commandes trop faible, un choix trop limité de créneaux de livraison (ou de retrait) ou un service clients insuffisant.

Impacts potentiels du risque

- Une inadéquation entre la demande et les capacités de préparation et de livraison des commandes e-commerce ;
- Une dégradation de l'image de Carrefour ;
- Une baisse de la satisfaction clients ;
- Une perte de parts de marché et de captation de la croissance des ventes e-commerce ;
- Une détérioration de la rentabilité des opérations e-commerce ;
- Une baisse corrélée des ventes physiques auprès des clients omnicanaux.

Mesures clés d'atténuation du risque

- Le suivi et l'analyse de la satisfaction clients sur l'e-commerce ;
 - L'acculturation digitale des collaborateurs ;
 - L'adaptation de l'offre de produits et de services e-commerce selon l'évolution du marché (ex. : concurrents, clients) ;
 - La poursuite des partenariats avec des acteurs de l'e-commerce alimentaire (ex. : Uber Eats, Stuart, Glovo, Rappi) ;
 - Le suivi des taux de conformité des commandes par pays ;
 - L'implémentation d'outils logistiques spécialisés pour l'amélioration du taux de conformité ;
 - L'amélioration des processus des modèles de préparation (hybride, *pick-in store* et entrepôts) pour améliorer la qualité de service (taux de conformité et respect des créneaux) ;
 - L'amélioration de la productivité des modèles de préparation pour en améliorer la rentabilité ;
 - Le déploiement du modèle hybride pour augmenter la capacité de préparation avec un taux de commandes conformes élevé ;
 - Le développement de l'offre e-commerce non alimentaire ;
 - Le partage des bonnes pratiques entre les pays pour l'amélioration de l'expérience et du parcours clients (ex. : le 5/5/5 de la préparation de commandes).
-

Sous-performance des systèmes d'information (SI) et cybercriminalité

Description du risque

Les activités variées (distribution physique et digitale, immobilier, services financiers, etc.) et les processus du Groupe reposent en grande partie sur la fiabilité et l'efficacité de nombreux systèmes d'information, développés ou administrés par des ressources internes ou externes.

Dans ce contexte, il s'agit pour Carrefour de faire un état des lieux régulier des outils et applications pour prévenir toute obsolescence ou sous-performance. En effet, l'atteinte des objectifs stratégiques du Groupe, pour beaucoup en lien avec le digital, est conditionnée par le niveau de performance de différents systèmes d'information (ex. : approvisionnement, RH, e-commerce).

Le Groupe doit ainsi identifier le bon partenaire, la bonne solution et associer les investissements adéquats afin de répondre à ces problématiques, au cœur du développement de l'entreprise.

La dépendance croissante de l'entreprise aux outils digitaux impose également des exigences croissantes concernant la gestion de la menace cybercriminelle. Une paralysie (partielle ou totale) de ces outils pourrait perturber la conduite des activités du Groupe, notamment au niveau des systèmes d'approvisionnement, d'encaissement, d'e-commerce, du pilotage financier et de la production des états financiers.

Cette paralysie pourrait être causée par divers actes de cybercriminalité (tels que les rançongiciels). L'obsolescence d'outils et/ou la complexité de systèmes interconnectés (y compris avec des fournisseurs ou partenaires) pourraient amplifier l'impact de ces actes.

Par ailleurs, les systèmes d'information pourraient être détournés de leur usage normal par des acteurs malveillants (ex. : utilisation d'infrastructures Carrefour pour héberger des sites malveillants).

Enfin, les systèmes d'information traitent et stockent des données sensibles (telles que les données personnelles). Ces données pourraient être dérobées lors d'une cyberattaque, puis éventuellement divulguées par les attaquants.

Impacts potentiels du risque

- Une interruption partielle ou totale de l'activité (magasins, entrepôts, sites Internet/applications) ;
- Des dysfonctionnements dans des domaines spécifiques de ses activités (ex. : suivi des commandes, facturation, encaissement) ;
- Une perte ou une fuite de données sensibles (sur l'entreprise, ses clients, ses collaborateurs ou ses partenaires) ;
- Une perte ou une dégradation de l'accès des collaborateurs aux outils informatiques nécessaires à la réalisation de leurs missions ;
- Des pertes financières pour le Groupe, ses partenaires ou ses clients ;
- Des sanctions infligées par les autorités de régulation ;
- Une dégradation de son image.

Mesures clés d'atténuation du risque

- Un suivi des performances des systèmes d'information critiques (ex. : sites e-commerce, systèmes logistiques) ;
- Un plan de gestion des obsolescences et des renouvellements (*roadmap* des outils informatiques) ;
- La migration des systèmes d'information vers le Cloud pour améliorer la sécurité, l'accessibilité et l'évolutivité ;
- Un pilotage du dispositif assuré par le Comité de la sécurité de l'information Groupe avec l'appui de relais dans les pays ;
- Un programme d'identification et de mitigation des vulnérabilités logicielles ;
- Un programme de renforcement des infrastructures informatiques critiques ;
- Un *Security Operation Center* (SOC) global ou pays ayant vocation à détecter les incidents de sécurité et un programme d'industrialisation de la gestion des incidents de cybersécurité ;
- L'établissement de plans de continuité et de reprise d'activité en cas de sinistre ;
- Le chiffrement par défaut des données sensibles par le programme *DataSecure* ;
- La protection des accès aux systèmes d'information *via* un deuxième facteur d'authentification ;
- La sensibilisation et la formation des collaborateurs.

Attraction et rétention des talents Δ

Description du risque

Avec plus de 320 000 collaborateurs, le Groupe figure parmi les 50 premiers employeurs privés au monde. Dans un marché des talents très concurrentiel – où l'image du secteur a son importance – savoir attirer et retenir les meilleurs candidats est un défi permanent dans l'atteinte des objectifs stratégiques du Groupe. La qualité des services délivrés aux clients dépend en effet de la compétence, l'engagement et la motivation des collaborateurs.

Le Groupe est engagé dans une transformation digitale profonde qui est au cœur de sa stratégie. Il investit massivement dans l'innovation numérique. L'attraction de talents digitaux, très demandés sur le marché, représente un vrai challenge. Les tensions en matière de recrutement sont également visibles sur d'autres métiers opérationnels clés pour le Groupe.

La politique d'attraction et de rétention des talents doit trouver l'équilibre entre les composantes d'une équation complexe : culture d'entreprise, rémunération compétitive, développement des compétences, flexibilité dans l'organisation du travail et équilibre vie professionnelle-vie personnelle.

Ces défis sont exacerbés dans un marché de l'emploi tendu, avec un taux de chômage faible (4,9 % dans l'OCDE fin 2022, soit le niveau le plus bas depuis 2001) et une pression sur les salaires accentuée par le contexte inflationniste.

Impacts potentiels du risque

- Un retard dans l'atteinte des objectifs stratégiques du Groupe (notamment en matière de transformation digitale) ;
- Un manque d'efficacité opérationnelle et de compétitivité ;
- Une démotivation des collaborateurs ;
- Une fuite des talents ;
- Une perte d'historique et de savoir-faire sur des processus clés ;
- Une inflation des salaires afin d'être en mesure d'acquérir certaines compétences rares.

Mesures clés d'atténuation du risque

- Le développement de la marque employeur (ex. : communication, présence dans les écoles cibles et les événements professionnels, programmes *Graduate* ciblant les talents jeunes diplômés, Institut du Management Marcel Fournier) ;
- Un programme de rétention des talents (ex. : construction de plans de carrière, développement des compétences, programme Act for Change tourné vers le développement d'une plus grande culture d'entreprise) ;
- Une flexibilité accrue dans les méthodes de travail avec un dispositif de télétravail généralisé à l'ensemble des sièges ;
- Des dispositifs de recrutement digitalisés simplifiant le processus pour les candidats et permettant d'atteindre plus de candidats (ex. : Roumanie) ;
- La définition des plans de succession pour une meilleure anticipation des départs/mobilités ;
- Le renforcement des programmes de formation destinés aux opérationnels des magasins et aux fonctions centrales, en particulier sur l'acculturation digitale (ex. : *e-learning*, écoles/ateliers internes proposés par des spécialistes des domaines concernés) ;
- L'amélioration des modalités de conduite des entretiens annuels (ex. : entretien de mi-année) ;
- La mise en place d'un programme d'actionariat salarié.

Qualité, conformité et sécurité des produits Δ

Description du risque

Garantir la qualité et la sécurité des produits à marque Carrefour et respecter les normes d'hygiène dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et les magasins sont des enjeux majeurs. Ces derniers sont renforcés par le programme d'actions pour mieux manger « Act for Food » (lancé en septembre 2018) et sont en ligne avec la raison d'être de Carrefour et son ambition de devenir le leader de la transition alimentaire pour tous.

Le non-respect du cahier des charges, des règles d'achat, un problème d'étiquetage ou un défaut dans le suivi logistique (ex. : respect de la chaîne du froid) sont susceptibles d'entraîner la commercialisation de produits non conformes.

Ce risque pourrait se matérialiser en raison notamment :

- d'un problème dans la définition du cahier des charges des produits à marque Carrefour (notamment en matière de respect des engagements de Carrefour en faveur de la transition alimentaire pour tous) ;
- d'un défaut dans la fabrication des produits à marque Carrefour ;
- d'un défaut de conformité aux obligations de sécurité des produits importés (hors marque Carrefour) ;
- d'un manquement aux normes de qualité et d'hygiène en magasin ou en entrepôt des produits à marque Carrefour et à marques nationales ;
- d'une carence significative dans les contrôles et la traçabilité des produits à marque Carrefour et à marques nationales ;
- d'un défaut du dispositif de retrait-rappel des produits défectueux à marque Carrefour et à marques nationales.

Impacts potentiels du risque

- Une fermeture partielle ou totale de sites pour non-respect des normes d'hygiène (magasins, entrepôts) ;
- Des sanctions financières, voire pénales, surtout en cas d'incident sur des produits à marque Carrefour ;
- Des pertes financières liées à des procédures de retrait-rappel produits à marque Carrefour ;
- Une dégradation de l'image de Carrefour ;
- Une détérioration de la satisfaction clients ;
- Une baisse des parts de marché ;
- Une baisse du chiffre d'affaires.

Mesures clés d'atténuation du risque

La Direction qualité du Groupe a développé de nombreux standards et outils (dont les chartes qualité), 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 partager les bonnes pratiques et garantir la cohérence des approches au niveau du Groupe.

Plus précisément, les mesures d'atténuation mises en œuvre portent principalement sur les points suivants :

- l'application et le renforcement de règles d'achat au niveau du Groupe, avec des engagements en faveur de la transition alimentaire et de la qualité des produits ;
- le développement de la culture qualité au sein de l'entreprise via la formation et la sensibilisation des collaborateurs en particulier concernant les procédures de retrait-rappel ;
- le déploiement de la technologie *blockchain*, en particulier sur de nouveaux produits alimentaires Filière Qualité Carrefour, pour en assurer une traçabilité complète et garantir ainsi aux consommateurs une transparence totale sur le circuit suivi par les produits concernés ;
- un suivi régulier des indicateurs, des audits des sites et des analyses en laboratoire des produits ;
- la digitalisation des procédures et des outils de retrait-rappel (ex. : Alertnet) des produits non-conformes permettant de prévenir les directeurs de magasin de l'existence de produits non conformes et de bloquer ces produits en caisse ;
- une amélioration des flux de communication des procédures de retrait-rappel, notamment avec l'utilisation de messageries instantanées ;
- la définition et la mise en place d'une politique de gestion de crise.

Chaîne d'approvisionnement responsable

Description du risque

La sécurisation de la chaîne d'approvisionnement et la maîtrise de l'impact social, sociétal et environnemental de nos produits et de nos fournisseurs constituent des enjeux majeurs. Le Groupe pourrait connaître des difficultés à adapter sa chaîne de valeur pour tenir compte des exigences des différentes parties prenantes en la matière, en particulier sur les points suivants :

- le respect des Droits de l'Homme, des conditions de travail et d'une rémunération juste par l'ensemble des acteurs et des fournisseurs (ex. : dans le textile, la cueillette des fruits et légumes) ;
- l'utilisation de matières agricoles ou de processus de production respectueux de l'environnement et du bien-être animal, en lien notamment avec la déforestation (ex. : huile de palme, bois et papier, bœuf brésilien) ou la pollution (ex. : utilisation de produits chimiques dans l'industrie textile, d'OGM) ;
- l'utilisation de matériaux et d'ingrédients respectueux de la santé et de l'environnement (ex. : additifs alimentaires, plastique) ;
- le développement de relations durables avec les fournisseurs et de chaînes d'approvisionnement résilientes (ex. : partenariats à long terme, approvisionnements locaux, adaptation au changement climatique).

Impacts potentiels du risque

- Impacts sociaux : la responsabilité du Groupe pourrait être engagée en cas de recours à des fournisseurs ayant des pratiques irrespectueuses des Droits de l'Homme et du travail, en particulier dans les pays les plus à risque ;
- Impacts environnementaux ou liés au bien-être animal : le recours à certaines filières ou à certains ingrédients/matières premières pourrait engendrer des dégradations de l'environnement (ex. : déforestation, pollutions industrielles, etc.) ou être à l'origine de souffrance animale ;
- Impacts de réputation : ils se matérialisent en particulier par la propagation de commentaires négatifs sur les réseaux sociaux, les campagnes menées par les ONG et un écart avec l'ambition et les engagements du Groupe en matière de transition alimentaire, et ils peuvent se traduire par une baisse de fréquentation des magasins et par conséquent des parts de marché du Groupe ;
- Impacts financiers : des sanctions financières en cas de non-respect du cadre réglementaire et législatif en vigueur, en particulier concernant le respect du devoir de vigilance.

Mesures clés d'atténuation du risque

Le Groupe a mis en place des règles d'achat RSE et transition alimentaire, ainsi que des politiques fixant :

- les engagements pris par les fournisseurs, *via* la signature d'une charte d'engagement incluant notamment les principes éthiques du Groupe en annexe des contrats d'achat ;
- les processus et les règles de conformité des audits sociaux pour les filières à risque ;
- des plans d'action visant à garantir la conformité aux règles d'achat spécifiques sur les étapes de production et les matières premières sensibles ;
- les objectifs clés du Groupe pour développer des modes de production plus durables (notamment au travers du développement de l'agriculture biologique et de l'agroécologie).

Un Indice RSE et Transition Alimentaire est calculé et suivi depuis 2018 afin de mesurer l'atteinte des objectifs du Groupe en matière de RSE. Cet indice mesure le niveau de performance du Groupe concernant la mise en œuvre des objectifs de la transition alimentaire. Il constitue un critère de rémunération du Président-Directeur Général et de tous les collaborateurs des sièges pays et des fonctions Groupe bénéficiant d'une rémunération variable annuelle.

Des audits internes et externes sont menés régulièrement afin de vérifier et de perfectionner l'application de ces règles et objectifs au sein de tous les pays et départements concernés.

Le Groupe met l'accent sur les points suivants :

- mettre en œuvre un Plan de vigilance pour les risques liés à l'environnement, la santé et la sécurité des personnes et le respect des Droits de l'Homme dans les chaînes d'approvisionnement ;
- déployer les solutions disponibles pour garantir la traçabilité au travers d'outils tels que la *blockchain*, la certification ou le géo-monitoring de ses fournisseurs ;
- assurer la conformité des matières premières utilisées pour les produits à marque Carrefour, mobiliser les acteurs en amont de nos approvisionnements pour transformer l'ensemble de leur offre ;
- travailler collectivement pour développer des nouveaux standards de marché et mettre en place des initiatives multi-parties prenantes dans les pays producteurs et consommateurs.

Le département RSE, en collaboration avec les métiers (marchandises, qualité, etc.), met en œuvre des processus de dialogue avec les parties prenantes (ex. : associations, ONG, pouvoirs publics, fournisseurs, consommateurs) afin de garantir une amélioration continue de la maîtrise de ces sujets à travers le Groupe.

4.1.3 ASSURANCES

Depuis plusieurs années, le Groupe mène une politique d'assurance dans le souci de protéger au mieux les personnes et les actifs.

4.1.3.1 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, différentes Directions du Groupe concernées et des spécialistes extérieurs.

Programmes mondiaux

Afin de couvrir les principaux risques identifiés, le Groupe a mis en place des programmes mondiaux transversaux d'assurance (notamment pour les polices de Dommages et Pertes d'Exploitation, Responsabilité Civile) placés auprès d'assureurs internationaux de renom, permettant autant que possible 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 programme).

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 Sécurité 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 et d'auto-assurance de certains risques

Afin d'optimiser ses coûts d'assurance et d'avoir une meilleure maîtrise de ses risques, et dans le respect de sa politique assurance, le Groupe transfère les risques assurables identifiés au marché de l'assurance, et mène une politique de conservation de certains de ses risques de fréquence en Dommages aux biens et pertes d'exploitation, en Responsabilité civile ainsi qu'en Transport de marchandises, 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.

4.1.3.2 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 2022. Elles ne sauraient être considérées comme immuables, dans la mesure où le marché de l'assurance est mouvant. En effet, la politique d'assurance du Groupe dépend et s'adapte aux conditions du marché de l'assurance.

Dommage aux biens et pertes d'exploitation

Cette assurance a pour objectif de protéger les actifs du Groupe à travers une police délivrée sous forme « tous 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, événement naturel et les pertes d'exploitation consécutives.

Les limites et les exclusions de cette garantie Dommage aux biens et pertes d'exploitation sont conformes aux pratiques du marché. Les franchises sont adaptées aux formats des magasins.

Responsabilité civile

Ce programme vise à couvrir le Groupe dans le cadre de ses activités, contre les conséquences pécuniaires de sa responsabilité dans les cas où elle viendrait à être recherchée du fait de dommages et/ou préjudices corporels ou matériels causés aux tiers.

Les limites et les exclusions de cette garantie Responsabilité civile sont conformes aux pratiques du marché. Les franchises varient selon les pays.

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, etc.) ;
- assurances de responsabilité civile professionnelles liées à ses activités de :
 - banque,
 - assurance,
 - agence de voyage.

4.2 Dispositif de contrôle interne

4.2.1 DÉFINITION ET OBJECTIFS DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

4.2.1.1 Introduction et cadre de référence applicable

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'appuie sur le cadre de référence proposé en 2007 par l'Autorité des marchés financiers (AMF), complété de son guide d'application, et actualisé le 22 juillet 2010. Ce cadre de référence porte sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, et aborde les processus de pilotage et d'élaboration de l'information comptable et financière ainsi que les procédures de gestion des risques et de contrôle interne. Ce cadre de référence est lui-même cohérent avec le référentiel COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

Les activités banque et assurance du Groupe en France disposent d'un dispositif spécifique, conforme à l'arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d'investissement, ainsi qu'à la directive 2009/138/CE dite « Solvabilité 2 » qui encadre la gouvernance et la gestion des risques des compagnies d'assurance. Elles sont soumises au contrôle de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR).

4.2.1.2 Objectifs du dispositif de contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne regroupe un ensemble permanent 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 traiter de manière appropriée les risques majeurs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité notamment.

Le dispositif de contrôle interne vise plus particulièrement à assurer :

- la réalisation des objectifs économiques et financiers du Groupe, en conformité avec les lois et règlements applicables à l'ensemble du Groupe ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale du Groupe en matière comptable et financière ;
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ;
- la fiabilité des informations comptables et financières publiées.

4.2.1.3 Périmètre et limites du dispositif de contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne 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.

En contribuant à prévenir et à maîtriser les risques pouvant nuire à l'atteinte des objectifs du Groupe, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités. Toutefois, comme le souligne le cadre de référence de l'AMF, tout dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs du Groupe. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne, du fait notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance technique ou humaine, ou d'une simple erreur.

4.2.2 ORGANISATION ET ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE

4.2.2.1 Environnement de contrôle

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'inscrit dans le cadre d'un système de valeurs porté par les organes de gouvernance et la Direction Générale, et communiqué aux collaborateurs, dans le cadre de construction d'une culture d'entreprise centrée sur l'intégrité, l'éthique et la sensibilisation aux thématiques de contrôle et gestion du risque.

Le Groupe a mis en place un environnement de contrôle formalisé à travers un dispositif de contrôle interne Groupe comprenant :

- un référentiel des règles de contrôle interne ;
- un référentiel dédié aux contrôles Sapin 2 ;
- 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 ;
- des procédures contenant les lignes directrices d'encadrement des processus financiers critiques ;
- des différentes activités, procédures et mesures de contrôle, mise en exécution par les pays sous la tutelle du Groupe.

Le référentiel des règles de contrôle interne Groupe et le référentiel dédié aux contrôles Sapin 2 sont élaborés au sein de la Direction de Contrôle interne Groupe et sont les principaux outils avec lequel chaque pays conduit ses contrôles internes, eux-mêmes audités par le Groupe. Ces référentiels, regroupant plus de 250 règles, et dont la mise en œuvre est obligatoire dans l'ensemble des pays, a pour objectif de couvrir :

- les principes généraux de contrôle interne tels que les délégations de pouvoir, la séparation des fonctions, la réalisation d'une cartographie des risques, les plans de continuité de l'activité ou la conservation documentaire,
- les risques comptables et financiers,
- les risques opérationnels liés aux principales opérations sur les achats, les stocks, les ventes ou la gestion immobilière,
- 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 de conformité, de corruption, de trafic d'influence ou de blanchiment d'argent.

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, de l'organe compétent de la société concernée, ainsi que des Comités d'investissement internes 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.

Le dispositif de contrôle interne Groupe décrit ci-dessus se traduit dans les pays par des procédures opérationnelles précises, des activités de contrôle définies, des exercices périodiques d'évaluation et des tests de contrôle. De plus, cette organisation s'appuie sur une gestion des objectifs à moyen terme déclinée par pays, et par un pilotage des activités orienté autour d'objectifs budgétaires annuels et de plans pluriannuels déclinés jusqu'au plan individuel.

Le Groupe s'assure de la diffusion des lignes directrices d'encadrement des processus financiers critiques, ainsi que de la transmission d'informations pertinentes et fiables aux acteurs concernés afin qu'ils puissent exercer leurs responsabilités dans le respect des normes et procédures du Groupe :

- les Directions fonctionnelles Groupe participent à l'élaboration des règles Groupe sur leur périmètre d'activité, et peuvent, le cas échéant, décliner ces règles dans des procédures et bonnes pratiques à destination des entités du Groupe ;
- le référentiel des règles Groupe est diffusé à l'ensemble des Directeurs Exécutifs Pays, des Directeurs Financiers et des Directeurs Contrôle interne dans le cadre de la campagne d'autoévaluation ;
- les instructions de clôture du Groupe sont envoyées à l'ensemble des Directeurs Financiers à chaque clôture mensuelle et trimestrielle ;
- les règles de gouvernance du Comité d'investissements Groupe sont envoyées à l'ensemble des Directeurs Financiers.

De la même façon, les pays s'assurent de relayer les informations pertinentes et fiables aux acteurs concernés afin qu'ils puissent exercer leurs responsabilités dans le respect des normes et procédures du Groupe.

4.2.2.2 Organisation du Contrôle interne

Les activités de contrôle interne 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.

Dans une démarche d'amélioration continue du dispositif de contrôle interne, le Groupe a créé la Direction du Contrôle interne Groupe, rattachée à la Direction financière du Groupe, et qui a pour mission l'animation et la coordination du dispositif au niveau du Groupe. La Direction du Contrôle interne Groupe peut ainsi s'appuyer sur un réseau de contrôleurs internes locaux présents dans les pays et entités du Groupe.

Le Directeur Exécutif Pays est responsable de la mise en place, du fonctionnement et de la surveillance du dispositif de contrôle interne au dans son périmètre de responsabilités. Pour cela, les Directions exécutives pays déploient des procédures et des 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.

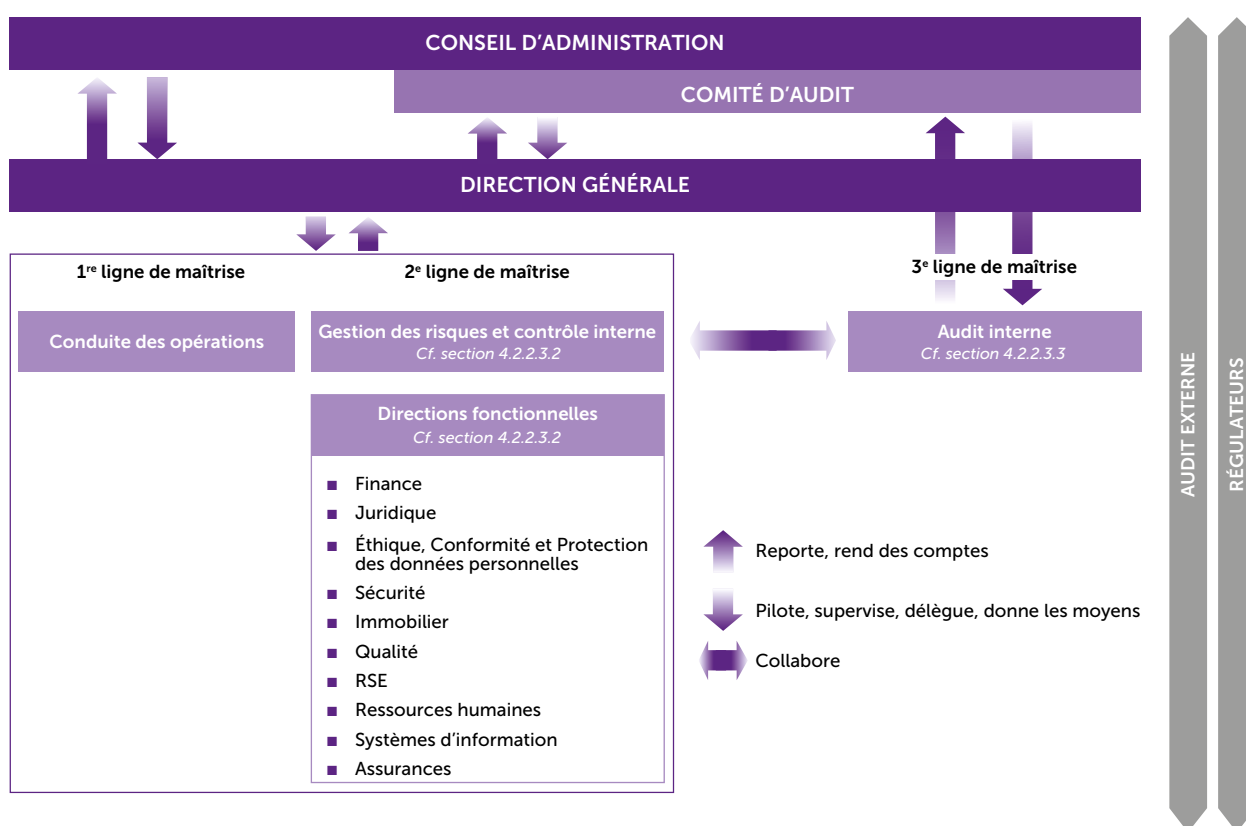
Le Directeur Exécutif Pays s'appuie sur des contrôleurs internes locaux qui ont pour mission de :

- contribuer à la définition du dispositif de contrôle interne du pays en s'assurant notamment de la correcte déclinaison du dispositif de contrôle interne Groupe ;
- s'assurer que les procédures définies par le pays et par le Groupe sont correctement appliquées, et, en cas de dysfonctionnement, aider les Directions opérationnelles et fonctionnelles à mettre en place des plans de remédiation.

Des spécialistes au sein des Directions fonctionnelles, par exemple de la gestion, des systèmes d'information, des ressources humaines, du digital, des achats et de la *supply-chain* agissent en support des opérationnels à tous les niveaux de l'organisation, ce qui facilite la diffusion des bonnes pratiques de contrôle Interne.

4.2.2.3 Les acteurs du dispositif de contrôle interne

Les différents acteurs qui interviennent dans la gestion et le contrôle des risques du Groupe sont décrits ci-après et peuvent être schématisés conformément au modèle des trois lignes de maîtrise :



La 1^{re} ligne de maîtrise, constituée des managers opérationnels, cette première ligne est responsable de l'évaluation, la prévention et la maîtrise des risques, notamment par la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle adéquat portant sur les processus dont ces managers ont la charge. Ils assurent ainsi la maîtrise des activités et des opérations au jour le jour en mettant en œuvre les pratiques les plus efficaces de gestion des risques au niveau des processus.

La 2^e ligne de maîtrise : gestion des risques et contrôle interne, en coordination avec les Directions fonctionnelles, responsables dans leur domaine d'expertise. Elle a pour objectif la structuration et la maintenance du dispositif de maîtrise des activités de l'organisation (voir section 4.2.2.3.2).

La 3^e ligne de maîtrise est constituée de l'Audit interne, indépendante du management opérationnel, qui fournit une assurance et des recommandations sur l'adéquation et l'efficacité de la gouvernance et de la gestion des risques (voir section 4.2.2.3.3).

4.2.2.3.1 Instances de gouvernance du dispositif de contrôle interne

Le Conseil d'administration rend compte dans le rapport de gestion des principaux risques et incertitudes auxquels le Groupe est confronté, en appréciant les caractéristiques essentielles du contrôle interne.

Par ailleurs, de par ses activités de supervision, il est impliqué dans le contrôle interne. 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 par le Comité d'audit et la Direction Générale du Groupe. Il prend également connaissance du plan de prévention des risques RSE communiqué par le Comité RSE.

Le Comité d'audit mis en place par le Conseil d'administration, a pour missions de :

- procéder à l'examen des comptes et s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et annuels 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, du responsable du Contrôle interne et du responsable de l'Audit interne. 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 doit être informé des résultats des questionnaires d'autoévaluation et des plans d'action de contrôle interne ;
- suivre les travaux menés par les équipes Audit interne groupe et Risques. Il valide le Plan d'audit interne, et est destinataire des rapports d'Audit interne Groupe ou d'une synthèse périodique de ces rapports. Il doit également donner son avis sur la pertinence des travaux et de l'organisation des services Audit interne, Risques et Contrôle interne ;

- examiner les risques et les engagements hors bilan significatifs, apprécier l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et informer le Conseil d'administration, le cas échéant. À ce titre, l'examen des comptes doit être accompagné d'une présentation par la Direction Générale du Groupe 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. Le Comité d'audit est également en charge d'examiner et analyser les éléments relatifs au contrôle interne et à la gestion des risques inclus dans le rapport de gestion ;

- examiner périodiquement la cartographie des principaux risques pouvant faire l'objet d'une traduction comptable ou identifiés par la Direction Générale du Groupe 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 du responsable de l'Audit interne, du responsable du Contrôle interne et des Commissaires aux comptes.

La Direction Générale du Groupe fixe le cadre de référence du dispositif de contrôle interne au sein du Groupe, en consolidant l'environnement de contrôle. Elle assure un rôle de conception, coordination, d'animation et de surveillance permanente des systèmes de contrôle interne ; elle a défini un référentiel des règles Groupe qui regroupe tous les principes et standards applicables à l'ensemble des entités et des collaborateurs du Groupe.

Par ailleurs, elle est responsable des systèmes de contrôle interne. Il lui incombe ainsi de concevoir, mettre en œuvre et surveiller les systèmes de contrôle interne 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 comprend également la définition des rôles et des responsabilités à cet égard dans le Groupe.

Enfin, **le Comité RSE**, à travers ses missions de vérification de l'intégration des engagements du Groupe en matière de RSE, d'appréciation des risques RSE, et de suivi du bilan annuel de performance extra-financière, contribue également au dispositif de contrôle interne.

4.2.2.3.2 Contrôle interne, Risques et Directions fonctionnelles

Dans le cadre de la gestion du dispositif de contrôle interne, la Direction Générale du Groupe a mis en place l'organisation suivante :

2 ^e ligne de maîtrise	Principales missions
Direction du Contrôle interne Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ l'élaboration et maintien du référentiel de contrôle interne et du référentiel Sapin 2 en lien avec l'univers des risques du Groupe ; ■ l'animation et la consolidation du processus annuel d'autoévaluation du contrôle interne ; ■ l'analyse des incidents, des autoévaluations et des résultats des audits pour proposer des évolutions du référentiel et de l'organisation du contrôle interne ; ■ le suivi de la mise en œuvre des plans d'actions décidés à la suite de ces différents exercices ; ■ la communication et la formation au contrôle interne et à la gestion des risques ; ■ L'encadrement fonctionnel des équipes contrôle interne des Pays ; ■ la veille sur les évolutions réglementaires et les typologies de fraude, pour partage à toutes les entités ; ■ la stratégie relative à l'évolution de la fonction contrôle interne.
Direction des Risques Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ l'animation de la campagne d'évaluation des risques Groupe auprès des pays et la réactualisation annuelle de la cartographie des risques (y compris des risques émergents) ; ■ la sensibilisation des propriétaires de risques à ces résultats ; ■ le suivi de la mise en place des plans d'action.
Directions fonctionnelles	Principales missions
Direction Finance Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 gestion, la mise à jour et la diffusion de l'ensemble des normes financières et comptables aux sociétés du Groupe ; ■ la définition de la politique de financement, de contrôle des risques de marché et de relations bancaires pour le Groupe ; ■ le suivi du respect des réglementations et législations fiscales en vigueur.
Direction juridique Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ le suivi des principaux contentieux du Groupe ; ■ le suivi du respect des règles de gouvernance au sein des organes de gouvernance des principales filiales du Groupe ; ■ le suivi des principaux risques juridiques du Groupe ; ■ la mise en place d'un dispositif de prévention des abus de marché du Groupe.
Direction Éthique, conformité et protection des données personnelles	<ul style="list-style-type: none"> ■ la construction, le pilotage et la mise à jour les programmes de conformité (Sapin 2, lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, fraude, protection des données personnelles), au sein du Groupe ; ■ le contrôle du respect et de la mise en place effective des procédures de conformité au niveau du Groupe tels que défini par le programme de conformité ; ■ l'animation du réseau de correspondants conformité dans les filiales ; ■ l'élaboration et le suivi de la cartographie des risques de corruption du Groupe ; ■ la réception et le traitement des alertes éthiques.
Direction Sécurité Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ l'identification et la prévention des menaces ; ■ la gestion des atteintes malveillantes pouvant concerner les personnes, les biens matériels et immatériels, ainsi que les valeurs afin de contribuer à maintenir la continuité des activités du Groupe ; ■ la coordination du dispositif de gestion de crise du Groupe ; ■ la gestion des risques liés à la sécurité et à l'exploitation d'établissements ouverts au public ; ■ la gestion des risques liés aux déplacements professionnels internationaux ; ■ la coordination des investigations sur la fraude.
Direction Immobilière Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ la politique immobilière du Groupe.
Direction qualité Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ la politique qualité, hygiène et sécurité des produits au sein du Groupe ; ■ la gestion des risques de sécurité, de qualité, de conformité et de sécurité des produits ; ■ la gestion de crise liée à des risques de sécurité des produits ; ■ la garantie de la conformité des produits aux engagements de Carrefour.

Directions fonctionnelles	Principales missions
Direction RSE Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ la mise en œuvre de politiques, plans d'actions et le suivi des objectifs du Groupe dans le cadre de la Déclaration de Performance Extra-Financière (voir chapitre 2 du présent Document d'Enregistrement Universel), ainsi que la mesure et le pilotage transversal de l'Indice RSE et Transition Alimentaire, critère de rémunération des dirigeants et du Président-Directeur Général ; ■ la mise en place d'un Plan de vigilance visant à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes ainsi qu'à l'environnement ; ■ le respect des règles d'achat encadrant la conformité sociale et environnementale des achats de tous les produits contrôlés. Elles stipulent : <ul style="list-style-type: none"> • la signature par tous les fournisseurs d'une Charte d'engagement, le processus et les règles de conformité des audits sociaux, • la nomination, par toutes les entités d'achat du Groupe d'une personne en charge de la conformité sociale et environnementale ; ■ l'accompagnement des fournisseurs dans leur mise en conformité ainsi que la sensibilisation et la formation des fournisseurs et des équipes de <i>sourcing</i> ; ■ le respect et la mise à jour des règles d'achat pour la transition alimentaire, comprenant les critères d'approvisionnement responsable à mettre en œuvre dans tous les pays et les objectifs associés.
Direction Ressources humaines Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ la politique de gestion des ressources humaines au sein du Groupe qui permet de : <ul style="list-style-type: none"> • 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, tout en garantissant et respectant les principes de diversité, • 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, • veiller au respect du droit du travail et de l'ensemble des dispositions légales ou conventionnelles concernant les collaborateurs de l'entreprise, • la gestion des risques sociaux ;
Direction Sécurité de l'information Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ définir la stratégie du Groupe en matière de sécurité des systèmes d'information pour adresser les risques liés à la continuité, l'intégrité, la confidentialité et la traçabilité de l'information, et notamment les risques de cyberattaques ; ■ coordonner les différentes entités du Groupe et mesurer la maturité de leur dispositif de sécurité de l'information.
Direction Assurances Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ la mise en place de couvertures d'assurance afin de couvrir au mieux les risques assurables du Groupe, selon les capacités disponibles sur le marché et en fonction des modalités optimales de répartition des risques entre transfert au marché et auto-assurance, dans le respect des politiques assurances du Groupe. Pour cela, elle collabore avec la Direction Audit et Risques du Groupe.

4.2.2.3.3 Direction de l'Audit interne

Rattachée hiérarchiquement au Secrétariat général et rapportant au Comité d'audit, la Direction de l'Audit interne évalue de manière indépendante l'efficacité du système de contrôle interne et de gestion des risques, en identifiant les points faibles et en recommandant des améliorations.

La Direction de l'Audit interne a pour mission :

- 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.

4.2.3 DISPOSITIF DE SURVEILLANCE

4.2.3.1 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 œuvre effective du dispositif de contrôle interne. À ce titre, il est notamment chargé de mettre en place des plans d'actions correctifs et de remonter, le cas échéant, à la Direction Générale du Groupe et à la Direction du Contrôle interne Groupe, les dysfonctionnements significatifs.

4.2.3.2 Surveillance périodique

Les acteurs de la surveillance périodique

La surveillance périodique est assurée à la fois par le management et les opérationnels, le contrôle interne, la conformité, l'Audit interne et les Commissaires aux comptes :

- le management et les opérationnels vérifient le bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne, identifient les principaux incidents constatés, mettent en place les plans d'actions et s'assurent de l'adéquation du dispositif de contrôle interne par rapport aux objectifs du Groupe ;
- la fonction Contrôle interne vérifie de manière périodique la correcte mise en œuvre des activités de contrôle et leur efficacité par rapport aux risques ; les activités de contrôle sont définies et mises en œuvre par les responsables de processus, coordonnées par le Contrôle interne, sous la responsabilité des membres du Comité Exécutif Pays et du Directeur Exécutif Pays ; la coordination du contrôle interne par la Direction du Contrôle interne Groupe permet d'assurer la cohérence méthodologique des activités de contrôle, de garantir la couverture exhaustive des risques sur l'ensemble des processus, et de s'assurer que les équipes Contrôle interne des entités concernées sont compétentes et disposent des ressources nécessaires pour instaurer un environnement de contrôle ;
- la fonction éthique et conformité vérifie le respect et la mise en place effective du programme de conformité anti-corruption, et remonte si nécessaire aux opérations, à la Direction juridique, au Contrôle interne et à l'Audit interne les informations relatives aux alertes et fraudes ;
- l'Audit interne fournit aux Directions Exécutives Pays, au Comité d'audit et à la Direction Générale du Groupe les résultats de ses missions et ses recommandations ;
- les Commissaires aux comptes prennent connaissance des dispositifs de contrôle interne pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière durant leurs travaux de certification des comptes. Ils en identifient les forces et les faiblesses, en évaluent les risques d'anomalies significatives et formulent, le cas échéant, des recommandations.

Les principaux éléments de surveillance du système de contrôle interne

La campagne d'autoévaluation annuelle de contrôle interne

L'autoévaluation annuelle de contrôle interne est un processus mature au sein du Groupe, qui s'appuie sur des questionnaires renseignés par l'ensemble des entités du périmètre.

Ces questionnaires 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 ; ce processus est animé par la Direction du Contrôle interne Groupe qui revoit, consolide et analyse les résultats des questionnaires. Une synthèse Groupe est présentée au Comité d'audit. Des synthèses sont également restituées aux Directions fonctionnelles du Groupe, afin qu'elles puissent animer le contrôle interne au sein de leur Direction et pour faire évoluer les règles Groupe.

Ce système permet, d'une part, de contribuer à la diffusion de la culture du contrôle interne dans le Groupe, et d'autre part de fournir un support pour évaluer le niveau de contrôle interne et apprécier dans quelle mesure les risques opérationnels et fonctionnels sont correctement traités. En cas d'inefficacité des contrôles évalués, les filiales doivent établir des plans d'actions pour y remédier. Les responsables locaux de contrôle interne sont impliqués dans la coordination et la revue de cohérence de l'autoévaluation, et sont en charge du suivi des plans d'actions.

Lors de ses interventions, l'Audit interne Groupe intègre, sur chaque mission, dès que c'est applicable, une revue des autoévaluations réalisées par les filiales du Groupe lors de la campagne d'autoévaluation annuelle de contrôle interne. Les éventuels écarts sont reportés dans les résultats des missions d'audit et les conclusions sont partagées avec la Direction du Contrôle interne Groupe. Le suivi de ces écarts permet d'évaluer la qualité de l'autoévaluation du contrôle interne menée par les filiales auditées.

À l'issue du processus d'autoévaluation, les Directeurs Exécutifs Pays rendent compte à la Direction Générale du Groupe de leur niveau de contrôle interne sous la forme d'une lettre d'affirmation annuelle sur le contrôle interne, confirmant qu'il a mis en œuvre de manière conforme et efficace les contrôles clés extraits des règles Groupe, que les plans d'actions issus de l'autoévaluation sont déclenchés et mis en œuvre dans les délais fixés, et que les incidents significatifs de contrôle interne et les fraudes ont été communiqués à la Direction Générale. Par ailleurs, les Directeurs Financiers des principaux Pays présentent à la Direction financière Groupe la synthèse de l'autoévaluation.

Les Directeurs Exécutifs Pays et les Directeurs Financiers Pays s'engagent également lors des clôtures annuelles par le biais d'une lettre d'affirmation destinée à la Direction Générale du Groupe sur :

- le respect des lois et procédures internes, notamment les principes éthiques ;
- la confidentialité et la sécurité des systèmes d'information ;
- la lutte contre la corruption et le trafic d'influence ;
- la protection des données personnelles ;
- la gouvernance et les délégations de pouvoir ;
- la responsabilité sociale ;
- la sincérité et la conformité des comptes par rapport aux normes comptables applicables.

En plus du processus d'autoévaluation annuelle, des tests de contrôle thématiques peuvent être organisés afin de s'assurer de la maîtrise du contrôle interne sur un thème clé. Ces campagnes spécifiques sont construites avec la/les Direction(s) fonctionnelles concernées. Elles font l'objet d'une restitution à la Direction Générale Groupe.

Le suivi des plans d'action

Le pilotage et la surveillance du contrôle interne comprennent un suivi, assuré par les Contrôleurs internes pays, des plans d'actions relatifs aux processus d'autoévaluation du contrôle interne et de cartographie des risques, ainsi qu'aux recommandations de l'Audit interne, des Auditeurs externes ou de tout autre organe de contrôle.

Une synthèse du suivi des plans d'actions est présentée au Comité d'audit par le Contrôle interne Groupe. Par ailleurs, chaque pays est amené à présenter l'avancement sur ses plans d'actions à la Direction financière Groupe.

Le suivi des fraudes et des incidents de contrôle interne

Les fraudes et autres incidents de contrôle interne en matière d'éthique font l'objet d'un suivi particulier par les Comités Éthiques Pays et, en fonction de leur caractère significatif, par le Comité Éthique Groupe.

Les faits devant être déclarés au Groupe sont :

- les anomalies et altérations comptables portant atteinte à l'intégrité des informations financières, qu'elles soient favorables ou défavorables à la Société ou au Groupe ;
- les détournements ou mises en périls d'actifs, matériels ou immatériels ;
- les faits susceptibles de constituer des actes de corruption passive ou active, ou de trafic d'influence ;

- les manquements aux lois et règlements ;

- les autres manquements significatifs aux principes éthiques et au programme de conformité.

Tous les incidents peuvent être rapportés *via* la ligne d'alerte éthique Groupe ou pays. Ces alertes font l'objet d'une enquête afin d'établir la matérialité des faits allégués ou de les infirmer.

Le suivi des alertes remontées sur la ligne d'alerte Groupe est assuré par la Direction Éthique, conformité et protection des données personnelles par l'application d'une procédure unique et centralisée qui s'impose à l'ensemble des filiales du Groupe. Aucun employé ne peut être sanctionné, ni licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire directe ou indirecte, pour avoir révélé de bonne foi des faits présumés frauduleux.

La surveillance par la Direction Générale

La Direction Générale du Groupe exerce sa surveillance sur le dispositif de contrôle interne en s'appuyant notamment sur les travaux et les comptes rendus de réunions des organes suivants :

- Comité éthique Groupe et Pays ;
- Comité d'investissement Groupe ;
- Comité de Sécurité de l'Information Groupe ;
- Comité Risques Groupe ;
- Comité RSE et Transition Alimentaire ;
- tout autre comité *ad hoc* réuni en fonction des besoins identifiés par la Direction Générale du Groupe.

4.2.4 DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE RELATIF À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

4.2.4.1 Principes généraux d'organisation du Contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Le contrôle interne comptable et financier vise essentiellement à assurer :

- la conformité des informations comptables publiées avec les règles applicables (référentiel comptable international IFRS) ;
- 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.

La Direction du Reporting et de la 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 amenée à réaliser des contrôles par elle-même, à missionner un Auditeur externe pour réaliser ces contrôles ou à solliciter auprès du Président-Directeur Général l'intervention de l'Audit interne.

4.2.4.2 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, une Direction du Reporting et de la Consolidation, et une Direction Analyse de la Performance :
 - la Direction du Reporting et de la 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. Elle est le lien direct avec les Directions financières Pays,
 - la Direction Analyse de la Performance analyse les reportings de gestion tant rétrospectifs que prospectifs. Elle demande les explications aux Directions financières Pays et alerte la Direction Générale du Groupe 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.

Le Directeur Exécutif Finance Gestion Groupe nomme les Directeurs Financiers des Pays.

Manuels de procédures et principes comptables

Les principes comptables du Groupe sont définis dans un document régulièrement mis à jour et diffusé à l'ensemble des intervenants du processus.

Les « Principes comptables IFRS appliqués à Carrefour » sont revus deux fois par an, avant les arrêtés semestriel et annuel. Ils sont définis et suivis par la Direction des Normes Comptables, rattachée à la Direction du Reporting et de la Consolidation, et présentés aux Commissaires aux comptes. Lorsque les changements, ajouts ou retraites opérés sont matériels, ceux-ci font l'objet d'une présentation au Comité d'audit.

Le « manuel du contrôle financier Groupe » s'impose aux Directions financières Pays. Si nécessaire, les Directions financières Pays doivent solliciter la Direction du Reporting et de la Consolidation, seule habilitée à interpréter ou préciser les points qui le nécessiteraient éventuellement.

Une réunion des Directeurs Financiers des Pays est organisée sur base régulière, au cours de laquelle sont notamment abordées les nouveautés apportées aux « Principes comptables IFRS appliqués à Carrefour » et les difficultés d'application éventuellement rencontrées.

Outils et modes opératoires

Le Groupe continue de procéder à l'harmonisation des outils comptables utilisés au niveau de chaque pays, notamment au travers de son programme Groupe de transformation des outils Finance. Ceci a notamment permis d'homogénéiser et documenter les procédures dans les différents pays et permettant une séparation adéquate des tâches.

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 entité juridique et la réalisation de la consolidation des comptes à son niveau.

L'équipe Reporting et Consolidation Groupe anime le processus et a en charge la production des états consolidés du Groupe. La consolidation a lieu tous les mois. Les Commissaires aux comptes procèdent à un audit des comptes consolidés annuels et à une revue limitée des comptes consolidés semestriels. Les comptes consolidés semestriels et annuels font en outre l'objet 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 Euro de leur périmètre. Les équipes financières des pays s'appuient notamment sur les contrôles mis en place dans l'outil de consolidation. La Direction du Reporting et de la 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 la Direction du Reporting et de la Consolidation et les Directeurs Financiers Pays notamment au travers de réunions d'options de clôtures organisées en amont de la clôture au niveau Groupe et au niveau pays, et ce en lien avec les Auditeurs externes.

Un processus de *hard close* a été mis en place par la Direction du Reporting et de la Consolidation à fin mai et à fin novembre, destiné à anticiper au maximum les sujets potentiellement sensibles pour les clôtures semestrielle et annuelle, qui fait l'objet d'une intervention des Commissaires aux comptes.

D'autre part, à fin novembre, 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.

Afin d'être en mesure d'émettre un avis auprès du Conseil d'administration sur le projet d'arrêté de comptes, le Comité d'audit 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 d'audit 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 relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

La supervision du dispositif de contrôle interne s'appuie principalement sur :

- la campagne d'autoévaluation de l'application et de la supervision des règles définies par le Groupe en matière de contrôle interne comptable et financier, ainsi que les tests de contrôle supplémentaires. À ce sujet, des plans d'actions sont définis, si nécessaires, 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. La mission des Commissaires aux comptes est, sans s'y limiter, d'exprimer une opinion sur la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes annuels et consolidés du Groupe, et de délivrer un rapport d'examen limité sur les états consolidés semestriels.

À chaque clôture annuelle, le Contrôle interne Groupe recueille des lettres d'affirmation signées du Directeur Exécutif Pays et du Directeur Financier Pays, qui s'engagent sur la qualité, la sincérité et la conformité avec les principes comptables IFRS appliqués par Carrefour des informations financières transmises au Groupe.

4.2.4.3 Maîtrise de la communication financière

Rôle et mission de la communication financière

La communication financière a pour objectif de donner à l'ensemble de la communauté financière une meilleure lisibilité de la stratégie, du modèle économique et des performances du Groupe, au travers de la diffusion au public d'une information exacte, précise et sincère, en respectant le principe d'égalité des actionnaires devant l'information.

Organisation de la communication financière

La communication financière s'adresse à un public diversifié, composé essentiellement d'analystes financiers, d'investisseurs institutionnels, d'actionnaires individuels et de salariés. Elle est notamment diffusée par les moyens édictés par la loi (Assemblée Générale) ou la réglementation de l'AMF (publications périodiques, communiqués). De plus, la communication financière du Groupe a recours à d'autres canaux de diffusion : conférences téléphoniques, réunions de présentation des résultats ou à caractère événementiel (journée investisseurs), rendez-vous avec les analystes financiers et les investisseurs (entretiens, conférences, *roadshows*), Document d'Enregistrement Universel et rapport d'activité, site Internet *corporate* du Groupe.

En termes d'organisation :

- le Président-Directeur Général, le Directeur Exécutif Finance et Gestion Groupe, ainsi que la Direction de la Communication Financière et des Relations Investisseurs, sont, hors cas particulier, les interlocuteurs uniques des analystes, des investisseurs institutionnels et des actionnaires ;
- la Direction des ressources humaines Groupe gère, avec l'appui de la Direction de la Communication Groupe, l'information auprès des salariés ;
- la Direction de la Communication Groupe gère les relations avec la presse.

Procédures de contrôle de la communication financière

La Direction du contrôle financier Groupe est la source unique des informations financières.

Le contrôle interne du processus de communication financière porte entre autres 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 Groupe, et la Direction de la Communication Groupe.

Celles-ci sont, le cas échéant, assistées (notamment dans le cadre du dispositif de prévention des abus de marché) de la Direction juridique Groupe et de la Direction juridique de la société Atacadão, filiale brésilienne cotée et contrôlée par le Groupe.

Politique de communication financière

La Direction financière Groupe définit et met en œuvre une politique de communication des résultats financiers vis-à-vis des marchés. Le Groupe communique son chiffre d'affaires sur une base trimestrielle et ses résultats sur une base semestrielle. Qu'il s'agisse des publications périodiques ou de communiqués d'opérations financières ou stratégiques, le Conseil d'administration prend connaissance de ces supports et fait part de ses commentaires éventuels.

La Direction de la communication financière du Groupe est également impliquée dans la coordination des communications financières du Groupe et de la société Atacadão.

4.3 Procédures judiciaires et d'arbitrage

4.3.1 PROCÉDURES DANS LE CADRE DES ACTIVITÉS COURANTES DU GROUPE

Dans le cadre normal de ses activités, le groupe Carrefour est impliqué dans diverses procédures arbitrales, judiciaires ou administratives.

Le groupe Carrefour constitue une provision lorsqu'il a, à la date de clôture, 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. Une description des provisions pour litiges figure au chapitre 6 (note 11.2 aux comptes consolidés pour l'exercice 2021) du présent Document d'Enregistrement Universel.

À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, il n'existait, à la connaissance de la Société, aucune procédure administrative, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont le groupe Carrefour aurait connaissance, qui serait en cours ou dont il serait menacé) qui pourrait avoir ou a eu, au cours des douze derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

4.3.2 AUTRES PROCÉDURES

4.3.2.1 France

Plusieurs filiales françaises de la Société, à l'instar d'une centaine d'entreprises et d'une quinzaine d'associations professionnelles (dont la Fédération du Commerce et de la Distribution), ont reçu le 5 octobre 2021, dans le cadre d'une procédure simplifiée, une notification de griefs de la part de l'Autorité de la concurrence aux termes de laquelle il leur est reproché de s'être coordonnées, entre février 2012 et septembre 2015, pour mettre en place une stratégie collective visant à :

- (i) s'abstenir de toute communication relative à l'absence de Bisphénol A (BPA) dans les contenants métalliques afin d'éviter qu'une entreprise puisse en tirer un avantage concurrentiel ;
- (ii) harmoniser les dates de commercialisation des contenants sans BPA et de l'arrêt de la commercialisation des contenants avec BPA.

4.3.2.2 Argentine

Le 1^{er} octobre 2019, la société INC SA (filiale du Groupe en Argentine) et son ancien Président ont été renvoyés devant les juridictions pénales spécialisées en matière d'infraction économique pour complicité d'intermédiation financière non autorisée, au regard d'opérations effectuées avec des coopératives financières entre juillet 2012 et décembre 2014, dans un contexte d'hyperinflation et d'incapacité du système bancaire à collecter les liquidités générées par l'activité de INC SA

Le 28 octobre 2020, l'autorité gouvernementale en charge de superviser et sanctionner les actions liées au blanchiment d'argent (*Unidad de Información Financiera*) a été admise dans la procédure.

Le 26 avril 2021, la Cour d'appel compétente en matière d'infraction économique a, d'une part, annulé les mises en accusation prononcées le 1^{er} octobre 2019 à l'encontre de INC SA et de son ancien Président et, d'autre part, renvoyé l'affaire devant la juridiction de première instance.

Le 5 décembre 2022, INC SA et son ancien Président ont été acquittés. La Banque Centrale d'Argentine a formé appel de cette décision le 13 décembre 2022.

4.3.2.3 Brésil

La municipalité de São Paulo a ouvert, le 27 juin 2020 et le 25 mai 2021, deux procédures administratives en responsabilité à l'encontre de la société Atacadão SA pour des faits relatifs aux conditions de renouvellement des licences d'exploitation du siège social de la société et de deux magasins.

Ces procédures interviennent consécutivement à l'ouverture de procédures pénales auxquelles Atacadão SA n'est pas partie.

4.3.2.4 Services financiers

L'adoption par différents pays d'exigences légales ou réglementaires aux fins, notamment, de protection des consommateurs, multiples et parfois divergentes ou contradictoires en matière de fourniture de produits financiers est susceptible d'exposer les entités dédiées du Groupe à un risque de non-conformité (voir section 4.1.2.3 Adéquation du modèle commercial du présent Document d'Enregistrement Universel) et, le cas échéant, à des actions individuelles ou collectives.

Il en est ainsi notamment en Espagne et en Argentine, dans le cadre de la remise en cause par des associations de consommateurs – ou le cas échéant par un nombre significatif de clients – des taux d'intérêts et/ou des contrats en matière, notamment, de crédit renouvelable, de crédit à la consommation et de paiement différé.

5

RAPPORT D'ACTIVITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2022

5.1	Analyse de l'activité et des résultats consolidés	308	5.5	Glossaire des indicateurs financiers	323
5.1.1	Principaux agrégats du compte de résultat	308	5.6	Analyse de l'activité de la société mère	324
5.1.2	Analyse des principaux postes du compte de résultat	309	5.6.1	Activités et résultats	324
5.2	Situation financière et trésorerie du Groupe	314	5.6.2	Participations	325
5.2.1	Capitaux propres	314	5.6.3	Affectation du résultat	326
5.2.2	Endettement financier net	314	5.6.4	Activités de recherche et développement	326
5.2.3	Tableau de flux de trésorerie	315	5.6.5	Évolution récente	326
5.2.4	Financement et ressources de liquidité	316	5.6.6	Résultat de la Société au cours des cinq derniers exercices	327
5.2.5	Restriction à l'utilisation des capitaux	316			
5.2.6	Sources de financement attendues	316			
5.3	Perspectives	317			
5.4	Autres informations	318			
5.4.1	Principes comptables	318			
5.4.2	Faits marquants de l'exercice	319			
5.4.3	Retraitement des états financiers consolidés 2021	321			
5.4.4	Principales transactions avec les parties liées	322			
5.4.5	Événements post-clôture	322			
5.4.6	Facteurs de risque	322			

5.1 Analyse de l'activité et des résultats consolidés

5.1.1 PRINCIPAUX AGRÉGATS DU COMPTE DE RÉSULTAT

Les informations comparatives du compte de résultat et du tableau des flux de trésorerie consolidés présentées dans ce document ont été retraitées pour refléter le classement en activité abandonnée de Carrefour Taiwan conformément à la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées* (cf. note 4.3).

L'Argentine est considérée comme une économie en hyperinflation au sens des normes IFRS. Ainsi, les dispositions de la norme IAS 29 – *Information financière dans les économies hyperinflationnistes* sont applicables dans les comptes consolidés au 31 décembre 2022. Les données comparables de l'exercice 2021 incluent également l'ajustement relatif à l'inflation.

(en millions d'euros)	2022	2021 retraité IFRS 5	Évol. en %	Évol. en % à taux de change constants
Chiffre d'affaires hors taxes	81 385	70 462	15,5 %	14,3 %
Marge des activités courantes	16 313	14 896	9,5 %	9,1 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	20,0 %	21,1 %		
Frais généraux et amortissements	(13 936)	(12 701)	9,7 %	9,8 %
Résultat opérationnel courant	2 377	2 194	8,3 %	4,6 %
<i>Résultat opérationnel courant avant amortissements (ROFDA)</i>	4 613	4 307	7,1 %	4,9 %
Résultat opérationnel courant après quote-part des sociétés mises en équivalence	2 427	2 206	10,0 %	6,3 %
Produits et charges non courants	36	(366)	109,8 %	106,7 %
Résultat opérationnel	2 463	1 840	33,8 %	28,8 %
Résultat financier	(490)	(270)	81,3 %	48,8 %
Impôt sur les résultats	(408)	(360)	13,3 %	15,0 %
Résultat net des activités poursuivies – part du Groupe	1 368	1 002	36,6 %	38,1 %
Résultat net des activités abandonnées – part du Groupe	(21)	70	(129,6) %	(131,9) %
RÉSULTAT NET – PART DU GROUPE	1 348	1 072	25,7 %	27,0 %
CASH-FLOW LIBRE ⁽¹⁾	2 756	2 435		
CASH-FLOW LIBRE NET ⁽²⁾	1 262	1 227		
DETTE NETTE (INCLUANT LES ACTIVITÉS ABANDONNÉES) ⁽³⁾	3 429	2 633		

(1) Le *cash-flow* libre est le solde net de l'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et intérêts nets relatifs aux contrats de location, de la variation du besoin en fonds de roulement et des investissements opérationnels.

(2) Le *cash-flow* libre net correspond au *cash-flow* libre après coût de l'endettement financier net et paiements locatifs nets.

(3) La dette nette n'inclut pas les passifs et actifs relatifs aux contrats de location (cf. note 2.2).

Le chiffre d'affaires hors taxes 2022 s'élève à 81,4 milliards d'euros, soit une hausse de 14,3 % à taux de change constants.

Le résultat opérationnel courant avant amortissements (ROFDA) du Groupe atteint 4 613 millions d'euros, en amélioration de 4,9 % à taux de change constants.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 2 377 millions d'euros, en hausse de 4,6 % à taux de change constants.

Le résultat opérationnel non courant est un produit net de 36 millions d'euros, en amélioration de 402 millions d'euros par rapport à 2021 retraité. Ce produit net correspond principalement à la combinaison de plus et moins-values réalisées dans le cadre de diverses cessions d'actifs (notamment en France, en Italie et en Espagne), de gains liés aux cessions des titres mis en équivalence de Mestdagh en Belgique et de Ploiesti Shopping City en Roumanie, et de la dépréciation d'actifs (notamment des actifs magasins en France et en Italie et des titres Showroomprivé du fait de l'alignement sur le cours de Bourse au 31 décembre 2022).

La charge financière nette s'établit à (490) millions d'euros, en hausse de (220) millions d'euros par rapport à 2021 retraité, reflétant principalement une hausse du coût de l'endettement financier net et, dans une moindre mesure, celle des intérêts nets relatifs aux contrats de location.

La charge d'impôt sur les résultats s'élève à (408) millions d'euros en 2022, contre (360) millions d'euros en 2021 retraité.

Le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, ressort à 1 368 millions d'euros, en amélioration de 366 millions d'euros en comparaison du résultat 2021 retraité.

Le résultat net des activités abandonnées, part du Groupe, s'établit à (21) millions d'euros, à comparer à 70 millions d'euros en 2021 retraité.

Le résultat net, part du Groupe, est un bénéfice de 1 348 millions d'euros, à comparer à un bénéfice 1 072 millions d'euros en 2021 retraité.

Le *cash-flow* libre s'élève à 2 756 millions d'euros contre 2 435 millions d'euros en 2021. Le *cash-flow* libre net s'élève à 1 262 millions d'euros contre 1 227 millions d'euros en 2021 retraité.

5.1.2 ANALYSE DES PRINCIPAUX POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT

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.

CHIFFRE D'AFFAIRES HT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	2022	2021 retraité IFRS 5	Évol. en %	Évol. en % à taux de change constants
France	37 706	35 283	6,9 %	6,9 %
Europe (hors France)	22 643	21 283	6,4 %	6,7 %
Amérique latine	21 036	13 895	51,4 %	44,9 %
TOTAL	81 385	70 462	15,5 %	14,3 %

Le groupe Carrefour a réalisé un chiffre d'affaires hors taxes de 81,4 milliards d'euros, en hausse de +14,3 % à taux de change constants, et +13,3 % retraité de l'application de la norme IAS 29.

- En France, le chiffre d'affaires est en hausse de +6,9 % en 2022 ; en comparable⁽¹⁾, il atteint +3,4 %, avec une progression de +4,4 % LFL en alimentaire et une baisse de (3,5) % LFL en non-alimentaire. Le Groupe continue de surperformer au sein de chacun des formats de référence : hypermarchés, supermarchés et proximité. Le e-commerce en France affiche une croissance de +13 % en 2022.
- En Europe (hors France), le chiffre d'affaires progresse de +6,7 % à changes constants en 2022 ; en comparable, il est en hausse de +4,9 %. L'Espagne affiche une croissance de +5,4 % LFL sur l'année, dans un contexte de montée rapide de l'inflation à des niveaux particulièrement élevés, impactant le pouvoir d'achat des ménages. Carrefour bénéficie de la compétitivité de son offre et gagne des parts de marché en 2022. L'Italie confirme son redressement en 2022, avec une croissance en comparable de +4,2 %. Cette bonne dynamique résulte de l'amélioration de la satisfaction client, notamment sur la compétitivité prix. En Belgique, le chiffre d'affaires ressort en légère baisse ((0,9) % LFL), dans un environnement concurrentiel très compétitif. En Pologne et en Roumanie, le

Groupe maintient une dynamique très positive avec une croissance en comparable de respectivement +12,0 % et de +9,0 %.

- En Amérique latine, le chiffre d'affaires progresse à nouveau fortement, avec une croissance de +44,9 % à changes constants et de +24,6 % en comparable en 2022. Au Brésil, le chiffre d'affaires progresse de +12,4 % en comparable et de +32,3 % à changes constants, grâce notamment aux ouvertures et aux acquisitions de magasins. L'effet de change est favorable, à hauteur de +23,7 %. L'année 2022 est marquée par le retour à la croissance du non-alimentaire (+7,0 % LFL), tandis que l'alimentaire continue de progresser fortement (+13,2 % LFL). Les conversions de magasins de Grupo BIG ont été réalisées à un rythme supérieur au plan initial, 59 magasins ayant déjà été convertis aux enseignes du Groupe à fin décembre (38 en Atacadão, 20 en hypermarchés Carrefour et 1 en Sam's Club) contre environ 35 initialement prévus. Les synergies se mettent en place conformément au plan. En Argentine, le chiffre d'affaires en comparable progresse de +84,3 % (pré IAS 29), après une hausse de +50,0 % (pré IAS 29) en 2021. Cette excellente performance reflète des volumes en progression et des gains continus de parts de marché, dans un contexte d'inflation élevée.

(1) La croissance à magasins comparables (LFL) est composée des ventes générées par les magasins ouverts depuis au moins 12 mois, fermetures temporaires exclues. Elle s'entend à changes constants, hors essence et hors effet calendaire, et hors impact IAS 29.

CHIFFRE D'AFFAIRES HT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE – CONTRIBUTION AU TOTAL DU GROUPE

(en %)	2022 ¹	2021 retraité IFRS 5
France	46,8 %	50,1 %
Europe (hors France)	28,2 %	30,2 %
Amérique latine	25,0 %	19,7 %
TOTAL	100 %	100 %

(1) à taux de change constants.

À taux de change constants, la part du chiffre d'affaires réalisé à l'international continue à progresser pour s'établir à 53,2 %, à comparer à 49,9 % en 2021 retraité.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	2022	2021 retraité IFRS 5	Évol. en %	Évol. en % à taux de change constants
France	834	757	10,2 %	10,2 %
Europe (hors France)	606	718	(15,6) %	(15,3) %
Amérique latine	1 005	768	30,8 %	20,4 %
Fonctions globales	(69)	(49)	41,0 %	46,9 %
TOTAL	2 377	2 194	8,3 %	4,6 %

En 2022, le résultat opérationnel courant s'établit à 2 377 millions d'euros, en hausse de 182 millions d'euros (+ 4,6 % à taux de change constants).

Le résultat opérationnel courant de la France s'établit à 834 millions d'euros en 2022, en hausse de + 10,2 % par rapport à 2021. Dans un contexte de forte inflation, notamment des coûts de distribution, la bonne performance commerciale et la forte dynamique de baisse des coûts ont permis de faire progresser la marge opérationnelle de + 7 pbs à 2,2 %, contre 2,1 % en 2021. La marge de la France s'améliore ainsi pour la quatrième année consécutive.

Le résultat opérationnel courant de la zone Europe (hors France) atteint 606 millions d'euros, contre 718 millions d'euros en 2021, soit une baisse de (15,3) % à changes constants. Il est pénalisé par deux pays, l'Espagne et la Belgique. En Espagne, Carrefour a notamment été impacté au second semestre 2022 par la hausse particulièrement marquée des coûts de l'énergie et par l'augmentation du coût du risque au sein des services financiers, dans un contexte de pression sur le pouvoir d'achat. En Belgique, le résultat opérationnel courant est impacté par la persistance d'un environnement concurrentiel difficile et les difficultés logistiques sur le premier semestre 2022. La performance s'est améliorée au second semestre, portée par les initiatives mises en œuvre par la nouvelle équipe de direction. Les autres pays affichent de bonnes performances. En particulier, l'Italie continue de se redresser fortement.

Le résultat opérationnel courant de l'Amérique latine s'élève à 1 005 millions d'euros en 2022, soit une progression de 20,4 % à changes constants. Au Brésil, le résultat opérationnel courant progresse de + 28,0 % à taux courant (+ 200 millions d'euros) à

914 millions d'euros, soit une hausse de + 8,8 % à changes constants. Tous les segments sont en croissance. La marge opérationnelle du Brésil est en repli de (111) pbs à taux courant, en raison notamment de l'intégration de Grupo BIG. Hors Grupo BIG, la marge opérationnelle est quasi stable (6) pbs et reflète la stratégie commerciale offensive d'Atacadão lui ayant permis de gagner des clients et de la part de marché. En Argentine, le résultat opérationnel courant continue de s'améliorer sensiblement grâce à l'excellente dynamique commerciale et l'attention permanente aux coûts. Il s'établit à 92 millions d'euros, soit une marge opérationnelle de 3,1 % (+ 72 pbs), incluant un impact de (48) millions d'euros lié à l'application de la norme IAS 29.

Amortissements

Les amortissements des immobilisations et immeubles de placement se sont élevés à (1 284) millions d'euros en 2022, contre (1 200) millions d'euros en 2021 retraité.

Les amortissements des droits d'utilisation (IFRS 16) des immobilisations corporelles et immeubles de placement se sont élevés à (694) millions d'euros en 2022, contre (664) millions d'euros en 2021 retraité.

En prenant en compte les amortissements des immobilisations logistiques et des droits d'utilisation (IFRS 16) des immobilisations logistiques inclus dans le coût des ventes, le total des amortissements comptabilisés au compte de résultat s'élève à (2 236) millions d'euros en 2022, contre (2 112) millions d'euros en 2021 retraité.

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 est un bénéfice de 50 millions d'euros, contre un bénéfice de 12 millions d'euros en 2021, reflétant notamment l'amélioration de la performance opérationnelle de Carmila sur l'exercice.

Le résultat non courant 2022 est un produit net de 36 millions d'euros et se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2022	2021 retraité IFRS 5
Résultat de cession d'actifs	212	271
Coûts de réorganisation	(13)	(383)
Autres produits et charges non courants	(16)	(40)
Résultat non courant avant dépréciations et pertes sur actifs	183	(151)
Dépréciations et pertes sur actifs	(147)	(215)
<i>dont dépréciations et pertes sur goodwill</i>	<i>(1)</i>	<i>(84)</i>
<i>dont dépréciations et pertes sur actifs corporels et incorporels et autres</i>	<i>(146)</i>	<i>(131)</i>
PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS	36	(366)
Dont :		
<i>total des produits non courants</i>	<i>440</i>	<i>514</i>
<i>total des charges non courantes</i>	<i>(404)</i>	<i>(880)</i>

Résultat de cession d'actifs

Le résultat de cession d'actifs immobilisés est composé de plus et moins-values réalisées dans le cadre de diverses cessions d'actifs (murs, terrains, fonds de commerce de magasins), notamment en France et en Italie. Il inclut par ailleurs le résultat de cession de l'immobilier de 9 hypermarchés et 5 supermarchés en Espagne, au travers d'opérations de *sale & lease back* (cf. note 4.2.1). Il comprend également les gains liés aux cessions des titres mis en équivalence de Mestdagh en Belgique (cf. note 4.2.1) et de Ploiesti Shopping City en Roumanie (cf. note 3.2.1 des comptes consolidés).

Autres produits et charges non courants

Les autres produits et charges non courants enregistrés en 2022 comprennent essentiellement des réestimations de risques d'origine ancienne, principalement fiscaux, ainsi que des coûts liés à l'acquisition de Grupo BIG au Brésil (cf. note 4.2.1).

Dépréciations et pertes sur actifs

Les dépréciations et pertes sur actifs immobilisés autres que les *goodwill* enregistrées en 2022 comprennent des dépréciations d'immobilisations pour (68) millions d'euros, reflétant la situation difficile de certains magasins, notamment en France et en Italie ainsi que diverses mises au rebut notamment liées à l'informatique en France pour (15) millions d'euros. De plus, l'alignement de la valeur nette comptable des titres Showroomprivé sur le cours de Bourse du 31 décembre 2022 représente une charge non courante de (5) millions d'euros (cf. note 9.2 des comptes consolidés).

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 les dépréciations d'actifs non courants, les résultats de cession d'actifs non courants, les coûts de restructuration et des charges et produits liés 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.

Rappel des principaux éléments comptabilisés en 2021

Le résultat de cession d'actifs 2021 correspondait essentiellement à la plus-value générée lors de la perte de contrôle de Market Pay en France pour 230 millions d'euros net de frais (cf. note 2.3 des comptes consolidés au 31 décembre 2021). Dans une moindre mesure, il correspondait également à la cession de l'immobilier de 10 hypermarchés en Espagne, au travers d'opérations de *sale & lease back* (cf. note 8 des comptes consolidés au 31 décembre 2021).

Les coûts de réorganisation 2021 découlaient de la poursuite des objectifs d'amélioration de la performance opérationnelle et d'efficacité organisationnelle. La charge comptabilisée en résultat non courant correspondait principalement aux indemnités payées ou à payer dans le cadre du plan de transformation concernant les sièges en France et, en second lieu, aux mesures mises en œuvre en Italie et en Espagne.

Les autres produits et charges non courants 2021 s'expliquaient principalement par les éléments suivants au Brésil :

- l'impact de l'opération immobilière Pinheiros ayant généré un produit de 81 millions d'euros à l'issue d'un échange d'actifs dans la ville de São Paulo (cf. note 2.3 des comptes consolidés au 31 décembre 2021) ;
- des reprises de provisions, nettes de coûts, sur des crédits ICMS notamment liés aux transferts entre états sur les « produits de base », avaient été enregistrées à hauteur de 35 millions d'euros environ suite à prescription ou apport à des programmes d'amnisties lancés par certains états brésiliens (cf. note 6.3 des comptes consolidés au 31 décembre 2020) ;

■ suite au décès de M. Silveira Freitas, des engagements avaient été souscrits par Carrefour Brésil vis-à-vis des autorités publiques et associations dans le cadre du protocole transactionnel (*Termo de ajustamento de Conduta*) régularisé le 11 juin 2021 et avaient conduit à comptabiliser des provisions pour (17) millions d'euros (cf. note 11.3 des comptes consolidés au 31 décembre 2021).

Les autres produits et charges non courants 2021 comprenaient également des réestimations de risques d'origine ancienne en Espagne ainsi que les impacts liés à la décision prise en mai 2021 d'arrêter l'activité de Carrefour Banque en Italie (cf. note 2.3 des comptes consolidés au 31 décembre 2021).

En 2021, le *goodwill* italien avait été déprécié à hauteur de (80) millions d'euros (cf. note 7.3 des comptes consolidés au 31 décembre 2021).

Les dépréciations autres que les *goodwill* et les pertes sur actifs 2021 comprenaient diverses mises au rebut, notamment liées à l'informatique en France pour (28) millions d'euros ainsi que des dépréciations d'immobilisations pour (26) millions d'euros, reflétant la situation difficile de certains magasins,

notamment en France et en Italie. Ils comprenaient également la mise au rebut des coûts de configuration et de customisation de solutions SaaS qui ne peuvent plus être capitalisés en conséquence de l'application de la décision définitive de l'IFRS IC publiée en avril 2021 (cf. note 1.2 des comptes consolidés au 31 décembre 2021) pour (30) millions d'euros environ. De plus, l'alignement de la valeur nette comptable des titres Showroomprivé au cours de Bourse du 31 décembre 2021 représentait une charge non courante de (10) millions d'euros (cf. note 9.2 des comptes consolidés au 31 décembre 2021).

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel s'établit à 2 463 millions d'euros en 2022, à comparer à 1 840 millions d'euros en 2021 retraité.

Résultat financier

Le résultat financier est une charge nette de (490) millions d'euros, soit (0,6) % du chiffre d'affaires en 2022, contre (0,4) % en 2021 retraité.

(en millions d'euros)	2022	2021 retraité IFRS 5
Coût de l'endettement financier net	(336)	(173)
Intérêts nets relatifs aux contrats de location	(167)	(97)
Autres produits et charges financiers	13	(1)
TOTAL	(490)	(270)

Le coût de l'endettement financier net s'élève à (336) millions d'euros, en hausse de (164) millions d'euros par rapport à 2021 retraité. Cette évolution s'explique notamment par l'augmentation de la dette bancaire en lien avec l'acquisition de Grupo BIG, la hausse des taux d'intérêts CDI (*Certificado de Deposito Interbancário*) au Brésil, ainsi que l'appréciation du réal par rapport à l'euro.

Depuis 2019, en application de la norme IFRS 16, le résultat financier intègre également les charges d'intérêts relatives aux contrats de location ainsi que les produits d'intérêts relatifs aux contrats de sous-location financière. La hausse du poste reflète la croissance du parc de magasins loués ainsi que la hausse des taux d'actualisation.

Les autres produits et charges financiers correspondent pour l'essentiel à des charges relatives aux taxes sur les transactions financières, à la constatation d'intérêts de retard sur certains passifs et aux impacts de l'hyperinflation en Argentine. Ces derniers sont en hausse en 2022, en cohérence avec l'accélération de l'inflation constatée cette année.

Impôt sur les résultats

La charge d'impôt sur les résultats s'élève à (408) millions d'euros en 2022, soit un taux effectif d'impôt de 20,7 % (contre (360) millions d'euros en 2021 retraité, correspondant à un taux effectif d'impôt de 23,0 %).

Les taux effectifs d'impôts 2022 et 2021 retraité ont été impactés par la comptabilisation de la CVAE en France ainsi que par l'absence de reconnaissance d'impôts différés actifs en Italie.

Hormis ces éléments, le taux effectif d'impôt 2022 a été favorablement impacté par la répartition géographique des résultats avant impôts, avec une contribution accrue de la France renforcée par la baisse du taux d'impôt légal, par la reconnaissance d'impôts différés actifs et crédits d'impôts relatifs à des exercices antérieurs et par des reprises de provisions fiscales suite à prescription, et ce malgré la dépréciation des impôts différés actifs chez Grupo BIG et en Italie.

Pour rappel, le taux effectif d'impôt 2021 combinait plusieurs éléments l'impactant :

- à la baisse, telles que les faibles taxations des plus-values liées à la cession de 60 % de Market Pay en France et à l'échange d'actifs de Pinheiros au Brésil ;
- à la hausse, telle que la hausse du stock d'impôts différés passifs – relatifs aux réévaluations des immobilisations conformément à la norme IAS 29 – suite à la hausse du taux d'imposition applicable en Argentine.

Participations ne donnant pas le contrôle

La part de résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle s'est élevée à 218 millions d'euros en 2022, contre 229 millions d'euros en 2021.

Résultat net des activités poursuivies – Part du Groupe

En conséquence des éléments décrits ci-dessus, le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, est un bénéfice de 1 368 millions d'euros en 2022, en amélioration de 366 millions d'euros en comparaison du résultat 2021 retraité.

1

Résultat net des activités abandonnées – Part du Groupe

Le résultat net des activités abandonnées, part du Groupe, s'établit à (21) millions d'euros en 2022, contre 70 millions

d'euros en 2021 retraité. Il comprend notamment le résultat de Carrefour Taiwan, part du Groupe, reclassé en activités abandonnées en application de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées* et la variation de la valeur de la créance financière relative aux 20 % dans Carrefour Chine.

2

3

4

5

6

7

8

9

5.2 Situation financière et trésorerie du Groupe

5.2.1 CAPITAUX PROPRES

Les capitaux propres s'élèvent à 13 186 millions d'euros au 31 décembre 2022, à comparer à 11 830 millions d'euros au 31 décembre 2021, soit une augmentation de 1 357 millions d'euros.

Cette augmentation s'explique principalement par les mouvements suivants :

- le résultat net de l'exercice, soit 1 566 millions d'euros ;
- les autres éléments du résultat global, à hauteur de 595 millions d'euros, qui reflètent d'une part les écarts de conversion de 380 millions d'euros suite à l'appréciation significative du réal brésilien par rapport au 31 décembre 2021, et d'autre part, en autres réserves et résultats, la réévaluation de 131 millions d'euros du passif net au titre des régimes à prestations définies suite à la forte hausse des taux d'actualisation de la zone Euro ;
- les dividendes au titre de l'exercice 2021 pour un montant total de (507) millions d'euros, dont (380) millions d'euros aux actionnaires de Carrefour (entièrement versés en numéraire) et (127) millions d'euros aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle, concernant principalement les filiales brésiliennes, taiwanaises et espagnoles ;
- la réduction du capital social de Carrefour SA par l'annulation de 21 232 106 actions puis de 12 506 325 actions, à l'issue d'un rachat d'actions mené sur 2022 en deux tranches de 400 et 350 millions d'euros ;
- l'acquisition de Grupo BIG pour la partie payée en actions Carrefour Brésil nouvellement émises pour 430 millions d'euros environ.

5.2.2 ENDETTEMENT FINANCIER NET

La dette nette du Groupe (incluant les activités abandonnées) s'établit à 3 429 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 2 633 millions d'euros au 31 décembre 2021. Elle s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Emprunts obligataires	7 697	6 052
Autres emprunts et dettes financières	1 223	741
Billets de Trésorerie	490	-
Total des dettes financières hors dérivés passifs	9 410	6 793
Dérivés passifs	148	40
TOTAL DES DETTES	9 558	6 834
dont dettes à plus d'un an	6 912	5 491
dont dettes à moins d'un an	2 646	1 342
Autres actifs financiers courants ⁽¹⁾	677	498
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5 216	3 703
TOTAL DES PLACEMENTS	5 893	4 201
DETTE NETTE	3 665	2 633
Dette nette des activités abandonnées	(236)	-
DETTE NETTE INCLUANT LES ACTIVITÉS ABANDONNÉES	3 429	2 633

(1) Ce poste n'inclut pas les créances de sous-location financière – part à moins d'un an (cf. note 14.2.5 des comptes consolidés).

Les dettes financières du Groupe (hors dérivés) ont des échéances réparties dans le temps (jusqu'en 2029 pour la tranche obligataire à échéance la plus longue) :

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
À moins d'un an	2 498	1 302
Entre 1 et 2 ans	1 514	1 259
Entre 2 et 5 ans	3 799	2 731
Au-delà de 5 ans	1 599	1 502
TOTAL DETTES FINANCIÈRES (HORS DÉRIVÉS PASSIFS)	9 410	6 793

La trésorerie disponible pour le Groupe s'établit à 5 216 millions d'euros au 31 décembre 2022, à comparer à 3 703 millions d'euros au 31 décembre 2021, soit une hausse de 1 513 millions d'euros.

5.2.3 TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

L'endettement net augmente de (797) millions d'euros en 2022, à comparer à une augmentation de (16) millions d'euros en 2021. Cette variation s'analyse comme suit à partir du tableau de flux de trésorerie simplifié du Groupe pour l'exercice :

(en millions d'euros)	2022	2021 retraité IFRS 5	Variation
Dette nette d'ouverture	(2 633)	(2 616)	(16)
Autofinancement	3 968	3 796	172
Variation du besoin en fonds de roulement	108	(82)	190
Variation des encours sur crédit à la consommation	135	(104)	239
Impact des activités abandonnées	8	50	(42)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation – total	4 219	3 661	559
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles ⁽¹⁾	(1 861)	(1 558)	(304)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles – liées à l'activité	379	276	103
Variation des créances et dettes sur acquisitions et cessions d'immobilisations	55	122	(67)
Impact des activités abandonnées	(36)	(67)	31
Cash-flow libre	2 756	2 435	322
Paiements locatifs (dont intérêts) nets des paiements reçus de la sous-location financière	(1 047)	(931)	(116)
Coût de l'endettement financier net	(336)	(173)	(164)
Impact des activités abandonnées	(111)	(104)	(7)
Cash-flow libre net	1 262	1 227	35
Investissements financiers	(980)	(331)	(649)
Cessions de titres	100	192	(92)
Variation des actions propres et autres instruments	(96)	–	(96)
Réduction de capital de Carrefour SA	(657)	(702)	45
Augmentation de capital en numéraire souscrite par des participations ne donnant pas le contrôle	3	1	2
Dividendes versés	(481)	(533)	53
Autres (y compris effet de change)	81	125	(44)
Impact des activités abandonnées	(30)	5	(35)
Diminution/(Augmentation) de l'endettement net	(797)	(16)	(780)
DETTE NETTE DE CLÔTURE ⁽²⁾	(3 429)	(2 633)	(797)

(1) Retraité de l'acquisition de magasins Makro Atacadista au Brésil (acquisition du 29^e et dernier magasin en pleine propriété en 2022 contre 3 magasins en 2021).

(2) Incluant les activités abandonnées.

En 2022, le *cash-flow* libre s'élève à 2 756 millions d'euros (à comparer à 2 435 millions d'euros en 2021) et provient principalement des éléments suivants :

- un autofinancement qui s'établit à 3 968 millions d'euros contre 3 796 millions d'euros en 2021, soit une hausse de 172 millions d'euros. Elle s'explique par la croissance du ROCDA pour 306 millions d'euros, compensée par une hausse des décaissements exceptionnels de (135) millions d'euros,

notamment liée à un décaissement fiscal non récurrent de Carrefour Banque au Brésil ;

- la variation du besoin en fonds de roulement qui s'élève à 108 millions d'euros contre (82) millions d'euros en 2021 retraité, soit une amélioration de 190 millions d'euros, qui provient principalement de la hausse des dettes fournisseurs suite à l'inflation ;

- la variation des encours sur crédit à la consommation qui s'élève à 135 millions d'euros contre (104) millions d'euros en 2021, soit une amélioration de 239 millions d'euros, provenant principalement des encours au Brésil ;
- les investissements opérationnels pour (1 861) millions d'euros à comparer à (1 558) millions d'euros en 2021 retraité. Ces investissements opérationnels comprennent des achats de terrains et des constructions de bâtiments pour environ (380) millions d'euros, des investissements digitaux et des investissements de maintenance, de *remodeling* et d'équipements ;
- les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles liées à l'activité comprennent des cessions de fonds de commerce à des franchisés pour environ 80 millions d'euros, des *sale and lease back* d'actifs et des cessions diverses (terrains, bâtiments et équipements).

5.2.4 FINANCEMENT ET RESSOURCES DE LIQUIDITÉ

Les principales actions menées par le Groupe 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 ;
- utiliser le programme de billets de trésorerie du Groupe déposé à la Banque de France enregistré 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. Au 31 décembre 2022, 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. En juin 2019, Carrefour avait amendé ses deux facilités de crédit en y intégrant une composante Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) innovante, réalisant ainsi la première opération de crédit bancaire avec composante RSE dans le secteur de la distribution européenne. En mai 2021, Carrefour a exercé l'option d'extension de juin 2025 à juin 2026 de ses

deux facilités de crédit ; cette option a été souscrite à plus de 99 % des engagements bancaires. 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 usuelles pour ce type de contrats, 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. La marge du taux d'intérêt pourrait évoluer en cas de baisse ou de hausse de la notation à long terme (« *pricing grid* »).

Les principales opérations de 2022 ont consisté en deux émissions obligataires dites *Sustainability-Linked* indexées sur les objectifs de développement durable du Groupe, pour un montant total de 2,35 milliards d'euros, un remboursement anticipé d'une obligation pour un montant total de 1 milliard d'euros et plusieurs opérations de financement menées par la filiale brésilienne Atacadão. Ces opérations sont détaillées dans la note 4.2.3.

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 3,6 ans au 31 décembre 2022.

5.2.5 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 imposer aux 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.

Au 31 décembre 2022, tout comme au 31 décembre 2021, il n'y a pas de liquidités soumises à restriction.

5.2.6 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.

5.3 Perspectives

Les objectifs du Groupe à horizon 2026, ainsi que la situation à fin 2022, sont présentés ci-dessous :

Objectifs opérationnels	Fin 2022	Objectif 2026
Chiffre d'affaires réalisé <i>via</i> des produits à marque Carrefour	33 % du CA alimentaire	40 % du CA alimentaire
Ouvertures de magasins de proximité	-	+ 2 400 vs 2022
Ouvertures de magasins Atacadão	-	>+ 200 vs 2022
Réduction de la consommation d'énergie	(9) %	(20) % en 2026 vs 2019 (en 2024 en France)
Objectifs ESG	Fin 2022	Objectif 2026
Chiffre d'affaires en produits certifiés durables	5,4 Mds€	8 Mds€
Top 100 fournisseurs avec une trajectoire à 1,5 °C	27 %	100 %
Employés en situation de handicap	11 281	15 000
Objectifs financiers	Fin 2022	Objectif 2026
GMV e-commerce	4,2 Mds€	10 Mds€
Plan d'économies de coûts	1,0 Md€	4 Mds€ (cumul 2023-26)
Cash-flow libre net ⁽¹⁾	1 262 M€	>1,7 Md€
Investissements (Capex)	1 861 M€	2,0 Mds€/an
Croissance du dividende numéraire	0,56 € (+ 8 %)	>+ 5 %/an

(1) Le *cash-flow* libre net correspond au *cash-flow* libre après coûts de l'endettement financier net et paiements locatifs nets. Il s'entend après décaissement des charges exceptionnelles.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

5.4 Autres informations

5.4.1 PRINCIPES COMPTABLES

Les méthodes comptables appliquées par le Groupe dans les comptes consolidés au 31 décembre 2022 sont identiques à celles retenues pour les comptes consolidés au 31 décembre 2021 à l'exception des amendements de normes dont l'application est obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2022 et qui sont les suivants :

- Amendements des normes IFRS 3 – *Regroupement d'entreprises*, IAS 16 – *Immobilisations corporelles*, IAS 37 – *Provisions, Passifs éventuels et Actifs éventuels* et des *Améliorations annuelles 2018-2020*.

Ces amendements et améliorations annuelles n'ont pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

Pour mémoire, le Groupe a appliqué dans les comptes consolidés au 31 décembre 2021 la décision de l'IFRS IC publiée en avril 2021 relative à la comptabilisation des coûts de configuration et de customisation liés à des contrats SaaS (*Software as a Service*), ainsi que celle publiée en mai 2021 relative aux rattachements des droits à prestations aux périodes de service dans le calcul de la provision avantages au personnel entrant dans le champ de la norme IAS 19 (cf. notes 1.2 et 4 des comptes consolidés au 31 décembre 2021).

TEXTES ADOPTÉS PAR L'UNION EUROPÉENNE, MAIS NON ENCORE APPLICABLES

Normes, amendements et interprétations	Date d'application
Norme IFRS 17 – <i>Contrats d'assurance</i>	1 ^{er} janvier 2023
Amendements à IFRS 17 – <i>Contrats d'assurance : Première application d'IFRS 17 et d'IFRS 9 – Informations comparatives</i>	1 ^{er} janvier 2023
Amendements à IAS 1 – <i>Présentation des états financiers et Énoncé pratique 2 sur les IFRS : Informations à fournir sur les méthodes comptables</i>	1 ^{er} janvier 2023
Amendements à IAS 8 – <i>Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs : Définition des changements d'estimations</i>	1 ^{er} janvier 2023
Amendements à IAS 12 – <i>Impôts sur le résultat : Impôts différés relatifs à des actifs et passifs résultant d'une même transaction</i>	1 ^{er} janvier 2023

TEXTES NON ENCORE ADOPTÉS PAR L'UNION EUROPÉENNE

Normes, amendements et interprétations	Date d'application ⁽¹⁾
Amendements à IAS 1 – <i>Présentation des états financiers : Classification des dettes en courant ou non courant ; Passifs non courants assortis de clauses restrictives</i>	1 ^{er} janvier 2024
Amendements à IFRS 16 – <i>Contrats de location : Dette de loyers dans une opération de cession-bail</i>	1 ^{er} janvier 2024

(1) Sous réserve de l'adoption par l'Union européenne.

Concernant la norme IFRS 17 – *Contrats d'assurance*, après avoir effectué une estimation des impacts, le Groupe considère que cette norme n'a pas d'incidence matérielle sur les états financiers consolidés du Groupe.

Carrefour n'anticipe pas d'incidence significative de l'application des autres textes sur les comptes consolidés du Groupe.

5.4.2 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

5.4.2.1 Principales acquisitions et cessions 2022

Accord de cession de Carrefour Taïwan

Le 19 juillet 2022, le Groupe a signé un accord de cession portant sur la totalité de sa détention dans sa filiale à Taïwan (soit 60 %) au groupe Uni-President (détenteur des 40 % restants). Cet accord donnera lieu à la perte de contrôle de la filiale si les conditions suspensives sont levées. À titre illustratif, en se basant sur l'ajustement entre la valeur d'entreprise et la valeur des fonds propres au 31 décembre 2021, la transaction valoriserait 100 % des fonds propres de Carrefour Taïwan à 48,3 milliards de dollars taïwanais, soit environ 1,6 milliard d'euros (après prise en compte de la couverture de change). Ce prix pourra faire l'objet d'un ajustement à la date de réalisation de la transaction, en fonction notamment de l'évolution de l'endettement net et du besoin en fonds de roulement de Carrefour Taïwan.

Fondé en 1987 au travers d'une joint-venture entre Carrefour et Uni-President, Carrefour Taïwan a connu une forte croissance et une importante création de valeur au cours des 35 dernières années. Aujourd'hui, l'entité gère avec près de 15 000 collaborateurs un réseau étendu de 340 magasins, dont 68 hypermarchés et 272 magasins de proximité et magasins premium, ainsi que 129 galeries marchandes.

Après la réalisation de l'opération, le groupe Uni-President sera propriétaire de 100 % de Carrefour Taïwan. Le groupe Uni-President est un conglomérat taïwanais diversifié, avec une présence forte en Asie. Il exploite notamment la marque 7-Eleven à Taïwan. Carrefour Taïwan continuera à utiliser la marque Carrefour dans les années à venir. La finalisation de l'opération est soumise à l'autorisation des autorités de la concurrence de Taïwan et autres conditions usuelles. Elle devrait être effective d'ici mi-2023.

S'agissant d'une région géographique principale et distincte, Carrefour Taïwan est considérée, depuis la date de l'annonce de la cession, comme une activité abandonnée conformément aux dispositions de la norme IFRS 5. Pour plus de détails sur les impacts de cette cession en cours dans les comptes consolidés au 31 décembre 2022, voir note 4 de ces comptes.

Acquisition de Grupo BIG (Brésil) – Regroupement d'entreprises

Le 24 mars 2021, Carrefour Brésil a conclu un accord avec Advent International et Walmart en vue de l'acquisition de Grupo BIG, troisième acteur de la distribution alimentaire au Brésil. Ce dernier a réalisé un chiffre d'affaires Hors Taxes (HT) d'environ 20 milliards de réals (soit 3,1 milliards d'euros environ) en 2021 et exploite un réseau multiformat de 388 magasins, dont 181 magasins détenus en propre.

L'acquisition de Grupo BIG permet à la société d'étendre sa présence dans des régions où sa pénétration est limitée, comme le nord-est et le sud du pays. Cette complémentarité

géographique va enrichir l'écosystème de produits et de services de la société, qui sert plus de 45 millions de clients, et élargir sa base de clientèle avec l'ajout de clients de Grupo BIG.

Cette acquisition permet également à la société d'étendre ses formats traditionnels (principalement le *cash & carry* et les hypermarchés) et de renforcer sa présence dans les formats où elle est plus limitée, notamment les supermarchés (98 magasins *Bompreço* et *Nacional*) et le *soft discount* (97 magasins *Todo Dia*). En outre, la société va opérer dans un nouveau segment de marché avec le format *Sam's Club*, par le biais d'un accord de licence avec Walmart Inc. Ce modèle commercial unique, haut de gamme et très rentable, destiné au segment B2C, est basé sur un système d'adhésion, avec plus de 2 millions de membres, et est fortement axé sur les produits de marque privée.

L'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires de Carrefour Brésil, ainsi que la CADE, l'autorité de la concurrence brésilienne, ont approuvé cette transaction respectivement le 19 mai 2022 et le 25 mai 2022 (sous réserve de céder 14 magasins).

Le closing de l'opération est intervenu le 1^{er} juin 2022 et le paiement a été effectué le 6 juin 2022.

Le prix d'achat préliminaire de 100 % de Grupo BIG est de 7 465 millions de réals (soit 1 471 millions d'euros au taux de conversion du jour de la transaction), et se décompose comme suit :

- un paiement en numéraire de 5 292 millions de réals (soit 1 milliard d'euros environ) représentant 70 % du prix de base auquel s'ajoutent divers ajustements de prix préliminaires pour 42 millions de réals (soit 8 millions d'euros environ), et dont 900 millions de réals d'acompte (soit 139 millions d'euros) avaient été versés en mars 2021 ;
- un paiement en actions de 117 millions d'actions Carrefour Brésil nouvellement émises (représentant 30 % du prix de base) dont la juste valeur était de 2 173 millions de réals (soit 430 millions d'euros environ) au 6 juin 2022. Suite à ce paiement en actions, la participation du groupe Carrefour dans Carrefour Brésil est de 67,6 % versus 71,6 % au 31 décembre 2021.

S'agissant d'une transaction avec des minoritaires, l'impact relatif au paiement de 30 % de Grupo BIG en actions Carrefour Brésil a été comptabilisé dans les capitaux propres consolidés à hauteur de 180 millions d'euros environ pour la part Groupe et de 250 millions d'euros environ pour la part minoritaire.

L'accord inclut également un complément de prix qui aurait dû être payé 6 mois après le closing de l'opération si le cours de Bourse de l'action Carrefour Brésil avait dépassé la valeur de référence de 19,26 réals. Aucun complément de prix n'est dû puisque le cours de Bourse de l'action Carrefour Brésil était de 15,10 réals au 6 décembre 2022.

Le bilan d'ouverture préliminaire de Grupo BIG au 1^{er} juin 2022, intégré dans les comptes consolidés du Groupe, est présenté dans la note 2.1 des comptes consolidés.

Opérations de sale and lease back (Espagne)

Carrefour Espagne louait, auprès de la foncière Ofelia, les murs de 9 magasins ainsi qu'une galerie marchande. En février 2022, Carrefour Espagne a exercé son droit de préemption et a acquis ces actifs pour 40 millions d'euros environ. En décembre 2022, les murs de 8 magasins (3 hypermarchés et 5 supermarchés) sur les 9 préalablement acquis ont été cédés à une foncière dans le cadre d'une opération de *sale and lease back* pour 40 millions d'euros environ. Cette opération a entraîné la comptabilisation d'un résultat non courant d'environ 2 millions d'euros. Des négociations avec différents opérateurs sont en cours pour la cession du dernier magasin et de sa galerie marchande.

Par ailleurs, en septembre 2022, les murs de 6 hypermarchés espagnols ont été cédés à une autre foncière pour 110 millions d'euros dans le cadre d'une opération de *sale and lease back*. Cette opération a entraîné la comptabilisation d'un résultat non courant de 23 millions d'euros.

Pour mémoire, en 2021, les murs de 10 hypermarchés espagnols avaient été cédés à une foncière pour 137 millions d'euros dans le cadre d'opérations de *sale and lease back*.

Cession de la participation dans la société Cajoo (France)

Le 16 mai 2022, la société allemande Flink, leader européen du quick commerce, a annoncé l'acquisition de la société Cajoo auprès de Carrefour et ses fondateurs en contrepartie de ses propres actions, acquisition devenue définitive le 23 juin 2022. Le résultat de cession des titres Cajoo s'élève à 6 millions d'euros net de frais et a été comptabilisé dans le résultat non courant de l'exercice.

Également en juin 2022, le Groupe a participé à une augmentation de capital réservée de Flink.

L'ensemble des titres Flink détenus par le Groupe au 31 décembre 2022 sont comptabilisés comme des titres de participation évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (cf. note 14.5 des comptes consolidés).

Cession de la participation dans la société Mestdagh (Belgique)

En octobre 2022, le Groupe a cédé la totalité des titres détenus dans la société belge mise en équivalence Mestdagh (soit 25 %) à l'actionnaire majoritaire pour 41 millions d'euros.

Le résultat de cession des titres Mestdagh s'élève à 24 millions d'euros net de frais et a été comptabilisé dans le résultat non courant de l'exercice.

5.4.2.2 Incendie d'un entrepôt à Taïwan

Le 14 mars 2022, un incendie a endommagé l'entrepôt logistique loué par Carrefour dans le district de Yang Mei à Taïwan. L'ensemble du personnel a pu être évacué immédiatement, il n'y a pas eu de blessés ni de victimes à déplorer et l'incendie a été maîtrisé le 15 mars 2022.

Ce sinistre a fait l'objet d'une déclaration auprès des compagnies d'assurance du Groupe et demeure toujours en cours d'évaluation au 31 décembre 2022. Les pertes sur stocks et matériels détruits ont été enregistrées au cours de l'exercice en contrepartie d'une indemnité à percevoir de la part des assureurs

classée en autres actifs courants. Il en est de même en ce qui concerne les pertes d'exploitation estimées jusqu'au 31 décembre 2022.

Il est à noter que deux acomptes ont déjà été versés par les assureurs au cours du second semestre 2022.

Ces impacts sont comptabilisés en résultat net des activités abandonnées suite à l'annonce de la cession de Carrefour Taïwan en juillet 2022 (cf. note 4.2.1).

5.4.2.3 Sécurisation des financements long terme du Groupe

Le 30 mars 2022, le Groupe a procédé à sa première émission obligataire dite *Sustainability-Linked*, indexée sur ses objectifs de développement durable. Pour un montant total de 1,5 milliard d'euros, elle se compose en deux tranches de 750 millions d'euros, respectivement d'une maturité de 4,6 ans (échéance octobre 2026) et 7,6 ans (échéance octobre 2029) et d'un coupon de 1,88 % et 2,38 %.

Le 12 octobre 2022, le Groupe a procédé à sa deuxième émission obligataire dite *Sustainability-Linked*, indexée sur ses objectifs de développement durable, pour un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 6 ans (échéance octobre 2028) et d'un coupon de 4,125 %. Le 28 novembre 2022, le Groupe a augmenté de 350 millions d'euros l'émission obligataire *Sustainability-Linked* aux mêmes conditions.

Ces émissions obligataires s'intègrent dans une stratégie de financement alignée avec les objectifs et ambitions du Groupe en matière de RSE : elles ont été réalisées dans le cadre du *Framework* de type SLB (*Sustainability-Linked Bond*) de son programme EMTN (*Euro-Medium Term Notes*) publié en juin 2021 et dont la composante RSE a été mise à jour et renforcée en mai 2022.

Le 8 juin 2022, le Groupe a procédé au remboursement anticipé d'un emprunt obligataire d'un montant de 1 milliard d'euros, d'une maturité de 8 ans et d'un coupon de 1,75 % (échéance juillet 2022).

Ces opérations permettent de sécuriser la liquidité du Groupe à court et moyen terme dans un environnement économique incertain, et s'inscrivent dans la stratégie de sécurisation des financements de Carrefour. La maturité moyenne du socle obligataire de Carrefour SA s'établit à 3,6 ans à fin décembre 2022 à comparer à 3,1 ans à fin décembre 2021.

Financements de la filiale brésilienne Atacadão

Dans la continuité des opérations de 2021, la filiale brésilienne Atacadão a mis en place en 2022 les financements lui permettant également de sécuriser ses besoins à moyen et long terme dans le cadre de l'acquisition de Grupo BIG.

Le 5 janvier 2022, les financements bancaires en devise USD, mis en place en décembre 2021, ont été exécutés pour un montant total de 2 942 millions de réals (environ 528 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2022), immédiatement swappés en BRL, et de maturités de 16 à 17 mois.

De plus, la filiale brésilienne a mis en place le 20 mai 2022 un financement bancaire en devises Euros et USD, immédiatement swappé en BRL, pour un montant de 1 500 millions de réals (environ 269 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2022) et de maturité 6 mois, qui a été relayé par le financement obligataire décrit ci-dessous.

Par ailleurs, le 29 juillet 2022, le Conseil d'administration de la filiale brésilienne a approuvé l'émission de *debentures* simples, non garanties, non convertibles en actions (« CRA ») pour un montant de 1 500 millions de réals (environ 269 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2022). Le 16 septembre 2022, cette obligation a été émise en trois séries :

- une première série de 467 millions de réals, d'un coupon de CDI+0,55 % (« *Certificado de Deposito Interbancário* ») et d'une maturité de 4 ans ;
- une deuxième série de 188 millions de réals, d'un coupon de CDI+0,60 % et d'une maturité de 5 ans ;
- une troisième série de 844 millions de réals, d'un coupon de CDI+0,79 % et d'une maturité de 5 ans.

Le 8 décembre 2022 (en départ différé à début janvier 2023), Atacadão a également mis en place des financements bancaires en USD, immédiatement swappés en BRL, pour un montant total de 2 300 millions de réals (environ 413 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2022) et d'une maturité de 11 mois.

Enfin, les 6 janvier et 17 mai 2022 ont été mis en place deux financements inter-compagnie entre les sociétés Carrefour Finance et Atacadão.

- Le premier RCF (*Revolving Credit Facilities*), d'un montant de 4 milliards de réals (environ 718 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2022) et d'un taux d'intérêt annuel de 12 %, arrivera à échéance en juillet 2023 et a été intégralement tiré au cours du premier semestre 2022 ;
- Le deuxième RCF d'un montant de 1,9 milliard de réals (environ 341 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2022) et d'un taux d'intérêt annuel de 14,25 %, a une maturité de 3 ans et a été intégralement tiré au cours du second semestre 2022.

Ces financements intragroupe RCF sont qualifiés d'investissements nets dans une activité à l'étranger (« *Net Investment* »), et font ainsi l'objet d'une revalorisation par capitaux propres. Ils sont couverts à hauteur de 2,95 milliards de réals par des dérivés qualifiés en *Net Investment Hedge*.

5.4.3 RETRAITEMENT DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 2021

Le 19 juillet 2022, le Groupe a signé un accord de cession portant sur la totalité de sa détention dans sa filiale à Taiwan (soit 60 %) au groupe Uni-President (détenteur des 40 % restants). Cet accord donnera lieu à la perte de contrôle de la filiale si les conditions suspensives sont levées (cf. note 4.2.1).

La réalisation de l'opération est soumise à l'approbation de l'autorité de la concurrence taïwanaise (TFTC) et à d'autres conditions de réalisation usuelles. Elle devrait être effective d'ici mi-2023. Après la réalisation de l'opération, le groupe Uni-President sera propriétaire de 100 % de Carrefour Taiwan.

S'agissant d'une région géographique principale et distincte, Carrefour Taiwan est considérée, depuis la date de l'annonce de la cession, comme une activité abandonnée conformément aux

5.4.2.4 Paiement du dividende 2021 en numéraire

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 3 juin 2022, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2021 à 0,52 euro par action, intégralement versé en numéraire.

Le 9 juin 2022 a eu lieu le versement du dividende global pour un montant de 380 millions d'euros.

5.4.2.5 Programme de rachat d'actions

Dans le cadre de sa politique d'allocation de capital, le Groupe a confié à un prestataire de service d'investissement un mandat de rachat d'actions portant sur un montant maximum de 750 millions d'euros, tel qu'autorisé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 21 mai 2021.

Une première tranche du rachat d'actions a débuté le 7 mars 2022 et s'est achevée le 13 avril 2022 : 21 232 106 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 18,84 euros par action pour un montant total de 400 millions d'euros. Ces actions ont été annulées sur décision du Conseil d'administration tenu le 20 avril 2022 de réduire le capital social de Carrefour SA.

Une seconde tranche de rachat d'actions a débuté le 2 mai 2022 et s'est achevée le 24 mai 2022 : 17 191 700 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 20,36 euros par action pour un montant total de 350 millions d'euros. Sur les actions rachetées, 12 506 325 actions ont été annulées sur décision du Conseil d'administration tenu le 3 juin 2022 de réduire le capital social de Carrefour SA.

Ces annulations d'actions ont été réalisées sur la base de l'autorisation octroyée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 21 mai 2021.

À l'issue de ces annulations d'actions, le nombre d'actions composant le capital social de Carrefour SA s'élève à 742 157 461 actions et le nombre d'actions auto-détenues, en conséquence, à 11 544 870 actions, représentant environ 1,6 % du capital social.

dispositions de la norme IFRS 5.

Ainsi, les actifs et passifs de cette filiale ont été reclassés en tant que détenus en vue de leur vente dans l'état de la situation financière consolidée du groupe Carrefour au 31 décembre 2022 (cf. note 4.3 des comptes consolidés).

De plus, le résultat net et les flux de trésorerie de cette filiale ont été reclassés dans les lignes relatives aux activités abandonnées du compte de résultat consolidé et du tableau des flux de trésorerie consolidés de l'exercice 2022. À des fins de comparaison, le résultat net et les flux de trésorerie de l'exercice 2021 ont été reclassés dans ces mêmes lignes (cf. note 4.1 et 4.2 des comptes consolidés).

Les principaux agrégats du compte de résultat consolidé de la filiale Carrefour Taïwan au titre des exercices 2022 et 2021, se présentent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
Chiffre d'affaires hors taxes	2 541	2 497
Marge des activités courantes	643	624
Frais généraux et amortissements	(569)	(546)
Résultat opérationnel courant	74	78
Résultat opérationnel	69	70
Résultat avant impôts	61	62
Impôts sur les résultats	(16)	(12)
Résultat net de l'exercice	44	50
Investissements corporels et incorporels	30	69

Les incidences du retraitement IFRS 5 de Carrefour Taïwan sur le compte de résultat consolidé et le tableau des flux de trésorerie consolidés de l'exercice 2021 ainsi que sur l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2022 sont présentées dans la note 4 des comptes consolidés.

5.4.4 PRINCIPALES TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les principales transactions avec les parties liées sont détaillées dans la note 9.3 des comptes consolidés.

5.4.5 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Début janvier 2023, la filiale brésilienne Atacadão a mis en place des financements bancaires en USD, immédiatement swappés en BRL, pour un montant total de 2 300 millions de réals (environ 413 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2022) et d'une maturité de 11 mois.

5.4.6 FACTEURS DE RISQUE

Les facteurs de risque sont les mêmes que ceux présentés au chapitre 4 *Gestion des risques* du Document d'Enregistrement Universel 2022 du Groupe.

5.5 Glossaire des indicateurs financiers

Cash-flow libre

Le cash-flow libre est le solde net de l'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et intérêts nets relatifs aux contrats de location, de la variation du besoin en fonds de roulement et des investissements opérationnels.

Cash-flow libre net

Le cash-flow libre net correspond au cash-flow libre après coûts de l'endettement financier net et paiement locatifs nets.

Croissance à magasins comparables (LFL)

La croissance à magasins comparables est composée des ventes générées par les magasins ouverts depuis au moins 12 mois, fermetures temporaires exclues. Elle s'entend à changes constants, hors essence et hors effet calendaire, et hors impact IAS 29.

Croissance organique

La croissance organique est composée de la croissance à magasins comparables plus ouvertures nettes sur les douze derniers mois, fermetures temporaires incluses. Elle s'entend à changes constants.

Marge commerciale

La marge commerciale correspond à la somme du chiffre d'affaires hors taxes et des autres revenus, diminuée du coût des programmes de fidélisation et du prix de revient des ventes. Le

prix de revient des ventes intègre outre les achats et variations de stock, d'autres coûts essentiellement composés des coûts des produits vendus par les sociétés financières, des produits liés à l'escompte ainsi que des écarts de change générés par les achats de marchandises.

Résultat opérationnel courant (ROC)

Le résultat opérationnel courant (ROC) correspond à la marge des activités courantes diminuée des frais généraux, des amortissements et provisions.

Résultat opérationnel courant avant amortissements (EBITDA)

Le résultat opérationnel courant avant amortissements (EBITDA) exclut les amortissements logistiques comptabilisés en prix de revient des ventes, ainsi que les produits et charges non courants tels que définis ci-dessous.

Résultat opérationnel (EBIT)

Le résultat opérationnel correspond au résultat opérationnel courant après quote-part des mises en équivalence diminué des produits et charges non courants. Sont comptabilisés en produits et charges non courants certains éléments significatifs à caractère inhabituel de par leur nature et leur fréquence tels que des dépréciations d'actifs, des coûts de restructuration et des charges liées à des réestimations de risques d'origine ancienne, sur la base d'informations ou d'éléments dont le Groupe a eu connaissance au cours de l'exercice.

5.6 Analyse de l'activité de la société mère

5.6.1 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 2022 s'élèvent à 155 millions d'euros en ligne avec l'exercice 2021 et correspondent essentiellement aux refacturations intra-groupe. La perte d'exploitation 2022 s'établit à 89 millions d'euros contre 31 millions d'euros en 2021.

Le résultat financier de l'exercice 2022 est une perte s'élevant à 93 millions d'euros. Il est en diminution par rapport à celui de l'exercice 2021 qui était positif et s'élevait à 284 millions d'euros.

Cette baisse du résultat financier de 377 millions d'euros s'explique principalement par (i) la dotation pour dépréciation des titres et malis nette des reprises passée sur l'exercice pour 1 290 millions d'euros (contre une dotation nette de 218 millions d'euros sur l'exercice précédent) partiellement compensée par (ii) la hausse de 808 millions d'euros des dividendes reçus des filiales sur l'exercice. Ces derniers s'établissent à 1 325 millions d'euros en 2022 contre 517 millions d'euros en 2021 (dont 724 millions d'euros reçus en 2022 de la société néerlandaise CNBV qui n'avait pas distribué de dividende en 2021).

Le résultat exceptionnel 2021 correspondait à un produit de 264 millions d'euros principalement constitué de la plus-value de cession (nette des frais) de la société Market Pay pour 242 millions d'euros et de reprises nettes de provisions pour 11 millions d'euros.

Le résultat net se traduit par un bénéfice de 223 millions d'euros après prise en compte d'un produit d'impôt de 375 millions d'euros.

Autres opérations

Programmes de rachat d'actions

Dans le cadre de sa politique d'allocation de capital, la Société a confié à un prestataire de service d'investissement un mandat de rachat d'actions portant sur un montant maximum de 750 millions d'euros, tel qu'autorisé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 21 mai 2021.

- (i) Une première tranche du rachat d'actions a débuté le 7 mars 2022 et s'est achevée le 13 avril 2022 : 21 232 106 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 18,84 euros par action pour un montant total de 400 millions d'euros.
- (ii) Une seconde tranche de rachat d'actions a débuté le 2 mai 2022 et s'est achevée le 24 mai 2022 : 17 191 700 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 20,36 euros par action pour un montant total de 350 millions d'euros.

Opérations de réduction de capital

Suite aux rachats d'actions propres réalisés dans le cadre de son programme de rachat mentionné ci-avant, Carrefour SA a procédé à deux réductions de capital par voie d'annulation des actions rachetées :

- (i) la première en avril 2022 correspondant à une réduction de 21 232 106 actions ;
- (ii) la seconde en juin 2022 correspondant à une réduction de 12 506 325 actions.

À l'issue de ces annulations d'actions, le capital social a été réduit de 84,3 millions d'euros et les primes d'émission de 570,3 millions d'euros, le nombre d'actions composant le capital social de Carrefour SA s'élève à 742 157 461 actions et le nombre d'actions auto-détenues, en conséquence, à 11 544 870 actions, représentant environ 1,6 % du capital social.

Opérations de financement

Au cours de l'année 2022, Carrefour SA a procédé à deux émissions obligataires dites *Sustainability-Linked*, une première le 30 mars 2022 pour un montant total de 1,5 milliard d'euros, la seconde le 12 octobre 2022 pour un montant de 500 millions d'euros augmentée de 350 millions d'euros le 28 novembre 2022 aux mêmes conditions.

Délais de paiement des fournisseurs et des clients

Conformément aux dispositions de l'article L. 441-6-1 du Code de commerce, nous vous indiquons ci-dessous les informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients de la Société par date d'échéance :

DÉCLARATION ANNUELLE DES DÉLAIS DE PAIEMENT FOURNISSEURS ET CLIENTS

Exercice clos le 31/12/2022 (montants en milliers d'euros)	Article D. 441 I-1 : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D. 441 I-2 : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT												
Nombre de factures concernées	41	27	12	0	47	86 ^(*)	30	7	6	0	3	16 ^(*)
Montant total des factures concernées TTC	872 888	4 889 316	254 792	0	60 221	5 204 330 ^(*)	36 095 665	4 328 584	(1 740 296)	0	308 019	2 896 306 ^(*)
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	0 %	2 %	0 %	0 %	0 %	2 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice							29 %	3 %	(1) %	0 %	0 %	2 %
(B) FACTURES EXCLUES DU (A) RELATIVES À DES DETTES ET CRÉANCES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES												
Nombre de factures exclues						aucune						aucune
Montant total des factures exclues						0						0
(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL – ARTICLE L 441-6 OU ARTICLE 443-1 DU CODE DE COMMERCE)												
Délais de paiements utilisés pour le calcul des retards de paiements	X Délais contractuels						X Délais contractuels					
	Délais légaux						Délais légaux					
	Les délais contractuels appliqués se situent dans la fourchette de 20 j à 60 j.						Les délais contractuels appliqués se situent dans la fourchette de 20 j à 60 j.					

^(*) Ces factures correspondent essentiellement à des factures intra-groupe.

5.6.2 PARTICIPATIONS

Au cours de l'exercice, dans le cadre de la gestion de son portefeuille de participations, la Société a participé à une augmentation de capital de la société Carrefour Italie pour 45 millions d'euros.

5.6.3 AFFECTATION DU RÉSULTAT

Il sera proposé aux actionnaires d'affecter et de répartir le résultat de l'exercice de la manière suivante :

(en millions d'euros)

Bénéfice de l'exercice 2022	223 235 145,85 €
Affectation à la réserve légale	- €
Report à nouveau au 31 décembre 2022	2 724 833 589,72 €
Soit bénéfice distribuable	2 948 068 735,57 €
Dividendes 2022 prélevés sur le bénéfice distribuable ⁽¹⁾	409 143 050,96 €
Solde du report à nouveau après affectation	2 538 925 684,61 €

(1) Calculé sur la base des actions ouvrant droit à dividende soit déduction faite des actions auto-détenues au 31 décembre 2022.

Le montant du report à nouveau intègre le montant des dividendes non versés aux actions auto-détenues.

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 742 157 461 actions composant le capital social au 31 décembre 2022, le montant global des dividendes serait ajusté en conséquence et le solde affecté au report à nouveau serait déterminé sur la base des dividendes effectivement mis en paiement.

Il est précisé, en application de la législation fiscale actuellement en vigueur, que la totalité du dividende d'un montant de 409 143 050,96 euros qui représente un dividende de 0,56 euro par action ouvrant droit à dividende (déduction faite des 11 544 870 actions auto-détenues au 31 décembre 2022) avant les prélèvements sociaux et le prélèvement forfaitaire non libératoire 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^o du 3 de l'article 158 du Code général des impôts en cas d'option pour l'imposition suivant le barème de l'impôt sur le revenu.

Le dividende à distribuer sera détaché de l'action le 6 juin 2023 et sera mis en paiement le 8 juin 2023.

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^o 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 %
2019	0,23 €	0,23 €	-
2020	0,48 €	0,48 €	-
2021	0,52 €	0,52 €	-

5.6.4 ACTIVITÉS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

La Société ne met en œuvre aucune politique de recherche et développement.

5.6.5 ÉVOLUTION RÉCENTE

Les perspectives de l'année 2023 pour l'ensemble de la Société, de ses filiales et des intérêts du Groupe dans les sociétés mises en équivalence (Entreprises associées et co-entreprises) sont évoquées dans le rapport d'activité du Groupe au 31 décembre 2022.

5.6.6 RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(en millions d'euros)	2022	2021	2020	2019	2018
I – Capital en fin d'exercice					
Capital social	1 855	1 940	2 044	2 018	1 973
Primes d'émission et de fusion	16 017	16 587	17 183	17 082	16 856
Nombre d'actions ordinaires existantes	742 157 461	775 895 892	817 623 840	807 265 504	789 252 839
II – Opérations et résultats de l'exercice					
Résultat avant impôt, participation des salariés et dotation nette aux amortissements et provisions	1 158	474	565	116	1 726
Impôt sur les bénéfices	375	319	102	181	186
Participation des salariés due au titre de l'exercice					
Résultat après impôt, participation des salariés et dotation nette aux amortissements et provisions	223	837	550	266	1 485
Résultat distribué ⁽¹⁾	409	403	392	184	253
III – Résultat par action					
Résultat après impôt, participation des salariés, mais avant dotation nette aux amortissements et provisions	2,07	1,02	0,82	0,37	2,42
Résultat après impôt, participation des salariés, et dotation nette aux amortissements et provisions	0,30	1,08	0,67	0,33	1,88
Dividende net attribué à chaque action ⁽¹⁾	0,56	0,52	0,48	0,23	0,46
IV – Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	5	4	5	5	6
Montant de la masse salariale de l'exercice ⁽²⁾	9	9	13	16	12
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, Œuvres Sociales) ⁽²⁾	2	2	3	6	5

(1) Fixé par le Conseil d'administration et soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire.

(2) Hors charges relatives au plan d'attribution gratuite d'actions.

6

COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2022

6.1	Compte de résultat consolidé	330	6.5	Variation des capitaux propres consolidés	336
6.2	État du résultat global consolidé	331	6.6	Notes annexes	337
6.3	État de la situation financière consolidée	332	6.7	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	426
6.4	Tableau des flux de trésorerie consolidés	334			

Les informations comparatives du compte de résultat et du tableau des flux de trésorerie consolidés présentées dans ce document ont été retraitées pour refléter le classement en activité abandonnée de Carrefour Taiwan conformément à la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*. Ces retraitements sont décrits en note 4.

L'Argentine est considérée comme une économie en hyperinflation au sens des normes IFRS. Ainsi, les dispositions de

la norme IAS 29 – *Information financière dans les économies hyperinflationnistes* sont applicables dans les comptes consolidés au 31 décembre 2022. Les données comparables de l'exercice 2021 incluent également l'ajustement relatif à l'inflation.

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.

6.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2022	2021 retraité IFRS 5	% Prog.
Chiffre d'affaires hors taxes	6.1	81 385	70 462	15,5 %
Programmes de fidélisation		(842)	(792)	6,3 %
Chiffre d'affaires hors taxes, net de la fidélisation		80 543	69 669	15,6 %
Autres revenus	6.1	2 546	2 091	21,7 %
Revenus totaux		83 089	71 760	15,8 %
Coût des ventes	6.2	(66 776)	(56 865)	17,4 %
Marge des activités courantes		16 313	14 896	9,5 %
Frais généraux et amortissements	6.2	(13 936)	(12 701)	9,7 %
Résultat opérationnel courant		2 377	2 194	8,3 %
Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	9	50	12	317,8 %
Résultat opérationnel courant après quote-part des sociétés mises en équivalence		2 427	2 206	10,0 %
Produits et charges non courants	6.3	36	(366)	109,8 %
Résultat opérationnel		2 463	1 840	33,8 %
Résultat financier	14.6	(490)	(270)	81,3 %
<i>Coût de l'endettement financier net</i>		<i>(336)</i>	<i>(173)</i>	95,0 %
<i>Intérêts nets relatifs aux contrats de location</i>		<i>(167)</i>	<i>(97)</i>	72,3 %
<i>Autres produits et charges financiers</i>		<i>13</i>	<i>(1)</i>	1 343,3 %
Résultat avant impôts		1 973	1 570	25,6 %
Impôts sur les résultats	10.1	(408)	(360)	13,3 %
Résultat net des activités poursuivies		1 564	1 210	29,3 %
Résultat net des activités abandonnées		1	92	(98,5) %
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		1 566	1 301	20,3 %
dont résultat net – part du Groupe		1 348	1 072	25,7 %
dont résultat net des activités poursuivies – part du Groupe		1 368	1 002	36,6 %
dont résultat net des activités abandonnées – part du Groupe		(21)	70	(129,6) %
dont résultat net – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		218	229	(4,9) %
dont résultat net des activités poursuivies – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		196	208	(5,7) %
dont résultat net des activités abandonnées – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		22	22	2,8 %

Résultat de base par action (en euros)	Notes	2022	2021 retraité IFRS 5	% Prog.
Résultat net des activités poursuivies – part du Groupe, par action	13.6	1,85	1,27	45,0 %
Résultat net des activités abandonnées – part du Groupe, par action	13.6	(0,03)	0,09	(131,4) %
Résultat net – part du Groupe, par action	13.6	1,82	1,36	33,4 %

Résultat dilué par action (en euros)	Notes	2022	2021 retraité IFRS 5	% Prog.
Résultat net des activités poursuivies – part du Groupe, par action	13.6	1,83	1,27	44,8 %
Résultat net des activités abandonnées – part du Groupe, par action	13.6	(0,03)	0,09	(131,4) %
Résultat net – part du Groupe, par action	13.6	1,80	1,35	33,2 %

6.2 État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2022	2021
Résultat net – part du Groupe		1 348	1 072
Résultat net – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		218	229
Résultat net total		1 566	1 301
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie ⁽¹⁾	13.4	115	43
Variation des instruments de dette à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	13.4	(19)	(8)
Variation de change sur les prêts intragroupe qualifiés d'investissements nets à l'étranger, après couverture ⁽²⁾	13.4	(11)	–
Variation des écarts de conversion ⁽³⁾	13.4	380	116
Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat		464	151
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies ⁽⁴⁾	12.1/13.4	131	28
Variation des instruments de capitaux propres à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	13.4	(0)	(0)
Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat		131	28
Autres éléments du résultat global, après impôt		595	179
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL		2 161	1 481
dont part du Groupe		1 815	1 224
dont part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		346	256

Les rubriques présentées sont nettes d'impôt (détail présenté en note 13.4).

(1) En 2022, le Groupe a mis en place un swap de change qualifié d'instrument de couverture de flux de trésorerie afin de couvrir le risque d'évolution défavorable du dollar taiwanais à hauteur du montant de la part Groupe de la valorisation des fonds propres de Carrefour Taiwan, soit environ 29 milliards de dollars taiwanais (cf. note 2.1).

(2) En 2022, Carrefour Finance a octroyé deux prêts RCF (*Revolving Credit Facilities*) intragroupe à la filiale brésilienne Atacadão, qualifiés en *Net Investment*, et les instruments dérivés pris pour couvrir une partie de ces prêts ont été qualifiés en *Net Investment Hedge* (cf. note 2.3).

(3) La variation des écarts de conversion au cours de l'exercice 2022 s'explique essentiellement par l'appréciation significative du réal brésilien. La variation 2021 reflétait principalement l'appréciation du dollar taiwanais et la très légère appréciation du réal brésilien intervenue cette année-là.

(4) La réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies comptabilisée sur l'exercice 2022 reflète la forte hausse des taux d'actualisation de la zone Euro de 0,80 % fin décembre 2021 à 3,80 % fin décembre 2022. Pour l'exercice 2021, ces taux avaient augmenté, passant de 0,40 % fin décembre 2020 à 0,80 % fin décembre 2021.

6.3 État de la situation financière consolidée

ACTIF

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2022	31/12/2021
Goodwill	7.1	8 778	7 995
Autres immobilisations incorporelles	7.1	1 499	1 333
Immobilisations corporelles	7.2	12 612	10 721
Immeubles de placement	7.4	279	291
Droits d'utilisation de l'actif	8.1	4 190	4 361
Titres mis en équivalence	9	1 197	1 256
Autres actifs financiers non courants	14.5	1 162	1 152
Encours clients des sociétés financières – Part à plus d'un an	6.5	1 867	1 821
Impôts différés actifs	10.2	475	631
Autres actifs non courants	6.4	609	321
Actifs non courants		32 667	29 883
Stocks	6.4	6 893	5 858
Créances commerciales	6.4	3 330	2 581
Encours clients des sociétés financières – Part à moins d'un an	6.5	4 111	3 473
Autres actifs financiers courants	14.2	720	532
Créances fiscales	6.4	948	675
Autres actifs courants	6.4	1 025	943
Trésorerie et équivalents de trésorerie	14.2	5 216	3 703
Actifs détenus en vue de leur vente	2.1/4.3	1 641	20
Actifs courants		23 884	17 785
TOTAL ACTIF		56 551	47 668

PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2022	31/12/2021
Capital social	13.2	1 855	1 940
Réserves consolidées (y compris résultat)		9 289	8 311
Capitaux propres, part du Groupe		11 144	10 251
Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	13.5	2 042	1 579
Capitaux propres		13 186	11 830
Dettes financières – Part à plus d'un an	14.2	6 912	5 491
Engagements locatifs – Part à plus d'un an	8.2	3 574	3 602
Provisions	11	3 974	2 455
Refinancement des encours clients – Part à plus d'un an	6.5	1 550	1 573
Impôts différés passifs	10.2	364	374
Dettes fiscales – Part à plus d'un an	6.4	85	193
Passifs non courants		16 458	13 688
Dettes financières – Part à moins d'un an	14.2	2 646	1 342
Engagements locatifs – Part à moins d'un an	8.2	955	995
Fournisseurs et autres créditeurs	6.4	14 393	13 072
Refinancement des encours clients – Part à moins d'un an	6.5	3 592	2 868
Dettes fiscales – Part à moins d'un an	6.4	1 182	1 108
Autres passifs courants	6.4	2 943	2 765
Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur vente	4.3	1 196	–
Passifs courants		26 907	22 150
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES		56 551	47 668

6.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021 retraité IFRS 5
Résultat avant impôt	1 973	1 570
OPÉRATIONS D'EXPLOITATION		
Impôts payés	(449)	(426)
Dotations aux amortissements	2 236	2 112
Plus et moins-values sur cessions d'actifs et autres	(165)	(236)
Variation des provisions et <i>impairment</i>	(371)	259
Coût de l'endettement financier net	336	173
Intérêts nets relatifs aux contrats de location	167	97
Part dans le résultat et dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	26	43
Impact des activités abandonnées ⁽¹⁾	215	205
Autofinancement	3 968	3 796
Variation du besoin en fonds de roulement ⁽²⁾	108	(82)
Impact des activités abandonnées ⁽¹⁾	8	50
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation (hors sociétés financières)	4 085	3 764
Variation des encours sur crédit à la consommation	135	(104)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation – total	4 219	3 661
OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles ⁽³⁾	(1 882)	(1 585)
Acquisitions d'actifs financiers non courants ⁽⁴⁾	(45)	(174)
Acquisitions de filiales et de participations dans des entreprises associées ⁽⁵⁾	(914)	(136)
Cessions de filiales et participations dans des entreprises associées ⁽⁶⁾	94	185
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles ⁽⁷⁾	380	282
Cessions d'actifs financiers non courants	6	7
Variation des créances et dettes sur acquisitions et cessions d'immobilisations ⁽³⁾	55	122
Sous-total Investissements nets de désinvestissements	(2 306)	(1 298)
Autres emplois	207	4
Impact des activités abandonnées ⁽¹⁾	(34)	(41)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement	(2 134)	(1 334)

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021 retraité IFRS 5
OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		
Augmentation/(Réduction) de capital de Carrefour SA ⁽⁸⁾	(657)	(702)
Augmentation de capital en numéraire souscrite par des participations ne donnant pas le contrôle	3	1
Dividendes versés par Carrefour SA ⁽⁹⁾	(380)	(383)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(101)	(150)
Variation des actions propres et autres instruments ⁽⁸⁾	(96)	-
Variation des actifs financiers courants ⁽¹⁰⁾	(7)	4
Émission d'emprunts obligataires ⁽¹⁰⁾	2 633	-
Remboursement d'emprunts obligataires ⁽¹⁰⁾	(1 081)	(871)
Intérêts financiers nets versés	(194)	(158)
Autres variations de l'endettement ⁽¹⁰⁾	774	302
Paiements relatifs aux contrats de location (principal) ⁽¹¹⁾	(925)	(872)
Intérêts nets relatifs aux contrats de location ⁽¹¹⁾	(164)	(94)
Impact des activités abandonnées ⁽¹⁾	(132)	(135)
Variation de la trésorerie issue des opérations de financement	(326)	(3 060)
Variation nette de la trésorerie avant effet de change	1 759	(733)
Incidence des variations de change	(11)	(2)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE	1 748	(735)
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	3 703	4 439
Trésorerie à la clôture de l'exercice	5 451	3 703
<i>Dont trésorerie à la clôture des activités poursuivies</i>	<i>5 216</i>	<i>3 495</i>
<i>Dont trésorerie à la clôture des activités abandonnées</i>	<i>235</i>	<i>209</i>

(1) Les retraitements opérés pour refléter le classement des flux relatifs aux activités abandonnées conformément à la norme IFRS 5 sont détaillés en note 4. Ils correspondent quasi-exclusivement à la cession en cours de Carrefour Taiwan.

(2) La variation du besoin en fonds de roulement est détaillée en note 6.4.

(3) Le montant des acquisitions comprend les investissements opérationnels réalisés dans les formats de croissance, notamment ceux relatifs aux premières conversions de magasins Grupo BIG, la digitalisation du Groupe et le déploiement d'une offre omnicanale de référence.

(4) En 2021, cette ligne correspondait principalement à l'acompte versé en mars 2021 de 900 millions de réals brésiliens (soit 139 millions d'euros environ) relatif à l'acquisition de Grupo BIG au Brésil (cf. note 2.1).

(5) Cette ligne correspond principalement au rachat de Grupo BIG au Brésil (hors acompte versé en mars 2021 ci-dessus) pour 866 millions d'euros pour la partie payée en numéraire (soit 4 392 millions de réals brésiliens, cf. note 2.1). En 2021, cette ligne correspondait principalement à l'acquisition de magasins de l'enseigne Supersol en Espagne.

(6) Cette ligne correspond principalement à la cession de la participation du Groupe dans différentes sociétés mises en équivalence dont Mestdagh en Belgique pour 41 millions d'euros, Ploiesti Shopping City en Roumanie pour 30 millions d'euros et CarrefourSA en Turquie pour 14 millions d'euros (cf. note 9). En 2021, cette ligne correspondait au paiement en numéraire de 189 millions d'euros (avant frais) au titre de la cession de 60 % de Market Pay.

(7) Cette ligne correspond principalement aux opérations de *sale & lease back* de 9 hypermarchés et 5 supermarchés en Espagne (cf. note 2.1) et à la cession de murs et de fonds de commerce à des franchisés en France et en Italie. En 2021, ce poste correspondait principalement en Espagne aux opérations de *sale & lease back* de 10 hypermarchés, en Italie à la cession des hypermarchés de San Giuliano et Thiene et en France à la cession de fonds de commerce à des franchisés.

(8) Ce poste correspond au programme de rachat d'actions de 750 millions d'euros (cf. note 2.5) mis en œuvre entre mars et mai 2022 : sur décisions du Conseil d'administration, 401 millions d'euros d'actions (y compris frais associés) ont été annulées le 20 avril 2022 et 256 millions d'euros (y compris frais associés) ont été annulés le 3 juin 2022. Les actions relatives à ce programme, restant auto-détenues au 31 décembre 2022, sont présentées dans la ligne variation des actions propres et autres instruments.

(9) Le dividende voté lors de l'Assemblée Générale du 3 juin 2022 a été versé le 9 juin 2022 intégralement en numéraire pour 380 millions d'euros (cf. note 2.4). En 2021, le dividende avait été versé le 28 mai 2021 intégralement en numéraire pour 383 millions d'euros.

(10) Le détail des éléments constitutifs de la dette financière est présenté en note 14.2. Les variations des passifs issus des activités de financement sont détaillées en note 14.4.

(11) Conformément à la norme IFRS 16, les paiements relatifs aux contrats de location et les intérêts associés sont présentés dans les flux de financement.

6.5 Variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Capitaux propres, part du Groupe				Total Part du Groupe	Total Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
	Capital social ⁽¹⁾	Écarts de conversion	Réserves liées à la variation de juste valeur des instruments financiers ⁽²⁾	Autres réserves et résultats			
Capitaux propres au 31 décembre 2020	2 044	(2 078)	(42)	10 178	10 103	1 507	11 609
Résultat net total 2021	–	–	–	1 072	1 072	229	1 301
Autres éléments du résultat global, après impôt ⁽³⁾	–	88	37	27	153	27	179
Résultat global total 2021	–	88	37	1 099	1 224	256	1 481
Paiements fondés sur des actions	–	–	–	25	25	1	26
Dividendes au titre de l'exercice 2020 ⁽⁴⁾	–	–	–	(383)	(383)	(198)	(581)
Variation de capital et primes ⁽⁵⁾	(104)	–	–	(596)	(700)	1	(699)
Effet des variations de périmètre et autres mouvements ⁽⁶⁾	–	–	–	(18)	(18)	13	(5)
Capitaux propres au 31 décembre 2021	1 940	(1 990)	(4)	10 305	10 251	1 579	11 830
Résultat net total 2022	–	–	–	1 348	1 348	218	1 566
Autres éléments du résultat global, après impôt ⁽³⁾	–	258	83	127	467	128	595
Résultat global total 2022	–	258	83	1 474	1 815	346	2 161
Paiements fondés sur des actions	–	–	–	21	21	1	22
Actions propres (net d'impôt) ⁽⁵⁾	–	–	–	(96)	(96)	–	(96)
Dividendes au titre de l'exercice 2021 ⁽⁴⁾	–	–	–	(380)	(380)	(127)	(507)
Variation de capital et primes ⁽⁵⁾	(84)	–	–	(570)	(655)	3	(651)
Effet des variations de périmètre et autres mouvements ⁽⁶⁾	–	62	–	126	188	241	429
Capitaux propres au 31 décembre 2022	1 855	(1 670)	78	10 881	11 144	2 042	13 186

(1) Le capital social est composé de 742 157 461 actions ordinaires au 31 décembre 2022 (cf. note 13.2.1).

(2) 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 des actifs financiers (variation de juste valeur des actifs financiers comptabilisés à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global) ;
- la variation de change sur les prêts intragroupe qualifiés d'investissements nets réalisés à l'étranger, après couverture.

(3) En 2022, les autres éléments du résultat global, après impôt reflètent l'appréciation significative du réal brésilien par rapport au 31 décembre 2021, et d'autre part, en autres réserves et résultats, la réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies suite à la forte hausse des taux d'actualisation de la zone Euro.

En 2021, les autres éléments du résultat global, après impôt reflétaient d'une part l'appréciation du dollar taiwanais et dans une moindre mesure du réal brésilien par rapport au 31 décembre 2020, et d'autre part, en autres réserves et résultats, la réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies suite à la hausse des taux d'actualisation de la zone Euro.

(4) Le dividende distribué par Carrefour SA au titre de 2021, d'un montant total de 380 millions d'euros, a été versé intégralement en numéraire.

Le dividende distribué par Carrefour SA au titre de 2020, d'un montant total de 383 millions d'euros, avait été versé intégralement en numéraire.

Les dividendes versés en 2021 et en 2022 aux participations ne donnant pas le contrôle pour des montants totaux respectivement de 198 millions d'euros et de 127 millions d'euros concernent principalement les filiales brésiliennes, taiwanaises et espagnoles.

(5) Le programme de rachat d'actions de 750 millions d'euros annoncé le 16 février 2022 a été mené sur 2022 en deux tranches de 400 et 350 millions d'euros représentant un nombre de 38 423 806 actions. Le capital social de Carrefour SA a ensuite été réduit par voie d'annulation de 33 738 431 actions (cf. note 2.5). À l'issue de ces annulations d'actions, le nombre d'actions auto-détenues s'élève à 11 544 870 actions, représentant environ 1,6 % du capital social au 31 décembre 2022.

Sur 2021, deux rachats d'actions avaient été menés pour des montants respectivement de 500 et de 200 millions d'euros. À l'issue de ces rachats, le capital social de Carrefour SA avait été réduit par voie d'annulation de 29 475 225 actions puis de 12 252 723 actions (cf. note 2.6 des comptes consolidés au 31 décembre 2021).

(6) L'effet des variations de périmètre et autres mouvements correspond essentiellement à l'acquisition de Grupo BIG pour la partie payée en actions Carrefour Brésil nouvellement émises (cf. note 2.1).

En 2021, ce poste correspondait principalement aux impacts liés au rachat des parts minoritaires de la société financière belge Fimaser (cf. note 3.2 des comptes consolidés au 31 décembre 2021).

6.6 Notes annexes

NOTE 1	BASES DE PRÉPARATION DES COMPTES CONSOLIDÉS	338
NOTE 2	FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE	341
NOTE 3	PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	345
NOTE 4	RETRAITEMENT DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 2021	349
NOTE 5	INFORMATION SECTORIELLE	353
NOTE 6	DONNÉES OPÉRATIONNELLES	355
NOTE 7	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES, CORPORELLES ET IMMEUBLES DE PLACEMENT	366
NOTE 8	CONTRATS DE LOCATION	374
NOTE 9	TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	377
NOTE 10	IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	380
NOTE 11	PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS	383
NOTE 12	EFFECTIFS, RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DU PERSONNEL	385
NOTE 13	CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION	397
NOTE 14	ACTIFS, PASSIFS ET RÉSULTAT FINANCIERS	401
NOTE 15	ENGAGEMENTS HORS BILAN	416
NOTE 16	ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE	417
NOTE 17	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	417
NOTE 18	LISTE DES SOCIÉTÉS COMPRISES DANS LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	418

1

2

3

4

5

6

7

8

9

NOTE 1 BASES DE PRÉPARATION DES COMPTES CONSOLIDÉS

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2022 ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 14 février 2023. Les comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires.

Carrefour SA (« la Société ») est une société anonyme domiciliée en France (93, avenue de Paris, 91300 Massy). Les états financiers consolidés de l'exercice prenant fin le 31 décembre 2022 reflètent la situation financière et le résultat de la Société et de ses filiales (l'ensemble désigné comme « Carrefour » ou « le Groupe »), ainsi que 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 2022 ont été établis en conformité avec les normes comptables internationales IFRS (*International Financial Reporting Standards*) telles qu'adoptées par l'Union Européenne au 31 décembre 2022 et qui sont d'application obligatoire à cette date, avec, en comparatif, l'exercice 2021 établi selon le même référentiel.

Les textes adoptés par l'Union Européenne sont publiés au *Journal officiel de l'Union Européenne* et peuvent être consultés sur EUR-Lex.

Au 31 décembre 2022, les normes et interprétations adoptées par l'Union Européenne sont identiques aux normes et interprétations d'application obligatoire publiées par l'IASB.

1.2 Évolution du référentiel comptable

Les méthodes comptables appliquées par le Groupe dans les comptes consolidés au 31 décembre 2022 sont identiques à celles retenues pour les comptes consolidés au 31 décembre 2021 à l'exception des amendements de normes dont l'application est obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2022 et qui sont les suivants :

- Amendements des normes IFRS 3 – *Regroupement d'entreprises*, IAS 16 – *Immobilisations corporelles*, IAS 37 – *Provisions, Passifs éventuels et Actifs éventuels* et des *Améliorations annuelles 2018-2020*.

Ces amendements et améliorations annuelles n'ont pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

Pour mémoire, le Groupe a appliqué dans les comptes consolidés au 31 décembre 2021 la décision de l'IFRS IC publiée en avril 2021 relative à la comptabilisation des coûts de configuration et de customisation liés à des contrats SaaS (*Software as a Service*), ainsi que celle publiée en mai 2021 relative aux rattachements des droits à prestations aux périodes de service dans le calcul de la provision avantages au personnel entrant dans le champ de la norme IAS 19 (cf. notes 1.2 et 4 des comptes consolidés au 31 décembre 2021).

TEXTES ADOPTÉS PAR L'UNION EUROPÉENNE MAIS NON ENCORE APPLICABLES

Normes, amendements et interprétations	Date d'application
Norme IFRS 17 – <i>Contrats d'assurance</i>	1 ^{er} janvier 2023
Amendements à IFRS 17 – <i>Contrats d'assurance : Première application d'IFRS 17 et d'IFRS 9 – Informations comparatives</i>	1 ^{er} janvier 2023
Amendements à IAS 1 – <i>Présentation des états financiers et Énoncé pratique 2 sur les IFRS : Informations à fournir sur les méthodes comptables</i>	1 ^{er} janvier 2023
Amendements à IAS 8 – <i>Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs : Définition des changements d'estimations</i>	1 ^{er} janvier 2023
Amendements à IAS 12 – <i>Impôts sur le résultat : Impôts différés relatifs à des actifs et passifs résultant d'une même transaction</i>	1 ^{er} janvier 2023

TEXTES NON ENCORE ADOPTÉS PAR L'UNION EUROPÉENNE

Normes, amendements et interprétations	Date d'application ⁽¹⁾
Amendements à IAS 1 – <i>Présentation des états financiers : Classification des dettes en courant ou non courant ; Passifs non courants assortis de clauses restrictives</i>	1 ^{er} janvier 2024
Amendements à IFRS 16 – <i>Contrats de location : Dette de loyers dans une opération de cession-bail</i>	1 ^{er} janvier 2024

(1) Sous réserve de l'adoption par l'Union Européenne.

Concernant la norme IFRS 17 – *Contrats d'assurance*, après avoir effectué une estimation des impacts, le Groupe considère que cette norme n'a pas d'incidence matérielle sur les états financiers consolidés du Groupe.

Carrefour n'anticipe pas d'incidence significative de l'application des autres textes sur les comptes consolidés du Groupe.

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 :

- l'évaluation des ristournes et coopérations commerciales (cf. note 6.2.1) ;
- les durées d'utilité des actifs opérationnels (cf. note 7) ;
- la détermination des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT), dans le cadre des tests de dépréciation des immobilisations autres que les *goodwill* (cf. note 7.3) ;
- l'évaluation des valeurs recouvrables des *goodwill* et autres immobilisations incorporelles, ainsi que des immobilisations corporelles (cf. note 7.3) ;
- l'évaluation des droits d'utilisation de l'actif et engagements locatifs retenus dans le cadre de l'application de la norme IFRS 16 – *Contrats de location* (cf. note 8) ;
- la détermination des dépréciations des prêts octroyés par les sociétés financières (cf. notes 6.5.1 et 14.7.4.2) ainsi que des provisions pour risque de crédit sur les engagements de prêts (cf. note 11.1) ;
- 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) ;
- la reconnaissance des actifs d'impôts différés et de certains crédits d'impôt (cf. note 10) et l'évaluation des positions fiscales incertaines dans le cadre de l'application de l'interprétation IFRIC 23 ;
- l'évaluation des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité (cf. note 11) ;
- les hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite (cf. note 12.1) ;
- la détermination du niveau de contrôle ou d'influence exercé par le Groupe sur ses participations (cf. notes 3 et 9).

1.4 Saisonnalité de l'activité

À l'instar des autres groupes de grande distribution, Carrefour exerce une activité dont le volume varie de manière sensible au cours de l'année, ce qui peut rendre les comptes consolidés du premier et du deuxième semestre difficilement comparables. Les effets de cette saisonnalité sont particulièrement marqués au niveau du résultat opérationnel courant et de la génération de flux de trésorerie.

Le chiffre d'affaires du Groupe connaît une saisonnalité, caractérisée par un second semestre plus fort que le premier, notamment en raison d'une activité plus soutenue au mois de décembre. L'essentiel des charges opérationnelles (frais de personnel, amortissements,...) étant en revanche réparti plus linéairement sur l'année, le résultat opérationnel courant du Groupe est historiquement plus faible au premier semestre qu'au second.

Les flux de trésorerie générés par le Groupe sont également affectés de manière significative par cette saisonnalité : la variation du besoin en fonds de roulement constatée au premier semestre est structurellement fortement négative du fait des importants règlements fournisseurs réalisés en début d'année civile au titre des achats effectués pour servir la forte demande du mois de décembre de l'année précédente.

1.5 Conflit en Ukraine

Le Groupe n'exerce pas d'activités en Ukraine, en Russie, ni en Biélorussie. Il n'y détient aucun actif, aucune participation dans des entités, et n'est bénéficiaire d'aucun contrat de franchise. De plus, l'exposition du Groupe aux produits de ces pays n'est pas jugée significative. Le Groupe n'est pas affecté de manière significative par les restrictions et les sanctions commerciales imposées par certains États à la Russie.

Toutefois, le Groupe est impacté, dans une certaine mesure, par les conséquences macroéconomiques de ce conflit, compte tenu notamment des fluctuations de prix de l'énergie induites, qui se sont traduites par une hausse du coût de l'énergie dans les comptes.

Le Groupe suit de près l'évolution de ce conflit et ses conséquences macroéconomiques et potentiellement opérationnelles, notamment dans ses pays intégrés limitrophes de l'Ukraine (Pologne et Roumanie). Comme attendu, les dynamiques inflationnistes amorcées au cours du second semestre 2021 se sont accentuées en 2022. Dans ce contexte, Carrefour s'engage pour préserver le pouvoir d'achat des consommateurs tout en continuant de consolider son modèle économique. Carrefour n'a pas rencontré de problèmes significatifs d'approvisionnement au cours de l'exercice, malgré quelques ruptures localisées et temporaires. Toutefois, dans un contexte d'approvisionnement tendu, le Groupe est pleinement mobilisé pour assurer un approvisionnement régulier, en augmentant par exemple les stocks de sécurité dans certaines catégories sensibles, afin d'améliorer la disponibilité des produits à des conditions d'achat favorables.

1.6 Changement climatique

Les incidences éventuelles du changement climatique sont prises en compte via le plan stratégique du Groupe et sa gestion des risques. Lors de la préparation de ces états financiers consolidés, le Groupe a notamment pris en compte ces incidences lors de la revue des durées d'utilité des immobilisations corporelles (cf. note 7.2) et la réalisation des tests de dépréciation des *goodwill* (cf. note 7.3).

Le Groupe s'est doté dès 2020 d'une trajectoire 1,5 °C pour ses émissions directes (scopes 1 et 2) avec pour objectif d'atteindre la neutralité carbone en 2040 (en 2030 pour l'activité e-commerce), en réduisant au maximum les émissions de CO₂ de ses activités à la source à travers trois actions :

- l'utilisation de 100 % d'électricité renouvelable en 2030 en donnant priorité à la production sur site pour l'autoconsommation ou à l'injection, puis au recours à des *Power Purchase Agreement* à l'avenir. Ainsi, le Groupe a continué à équiper des hypermarchés de centrales photovoltaïques (7 en France, 5 en Pologne, 4 en Belgique, 1 en Italie et 1 au Brésil à date). De plus, Carrefour va lancer, avec un ou plusieurs partenaires en cours de sélection, la production d'énergie photovoltaïque, avec l'installation et l'exploitation de 4,5 millions de m² de panneaux solaires sur des ombrières installées sur ses parkings en France, en Espagne et au Brésil, représentant près d'un TWh d'électricité produisible théorique par an en 2027 ;
- la réduction des consommations d'énergie de 27,5 % d'ici 2030 (par rapport à 2019). Carrefour double ses investissements au service de la réduction de sa consommation énergétique, à 200 millions d'euros par an de 2023 à 2026. Cela permettra de réduire sa consommation de 20 % à horizon 2026 au niveau du Groupe, dont 20 % en France atteints dès 2024. Le Groupe vise à gagner en efficacité énergétique via 5 actions et technologies prioritaires recommandées dans ses magasins : rénovation des systèmes de production de froid commercial, installation de portes fermées sur les meubles de froid positif, usage de variateurs électroniques de vitesse, utilisation de compteurs divisionnaires et éclairage LED basse consommation ;
- la réduction des émissions liées à l'utilisation de fluides réfrigérants. Le Groupe s'est engagé à remplacer les équipements froid par des installations fonctionnant au fluide naturel (CO₂), beaucoup moins émissif, d'ici 2030 en Europe et 2040 dans les autres géographies. Chaque pays a constitué sa feuille de route du renouvellement de son parc.

1.7 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 14) ;
- des actifs acquis et passifs repris dans le cadre de regroupements d'entreprises, évalués à la juste valeur (cf. note 3.1) ;
- des actifs acquis par voie d'échange, évalués à la juste valeur quand l'opération d'échange revêt une substance commerciale et qu'il est possible d'évaluer de manière fiable la juste valeur des actifs reçus ou de ceux cédés (cf. notes 7.2 et 7.4) ;
- des actifs non courants détenus en vue de leur 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.

La notion de juste valeur s'entend comme le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché à la date d'évaluation. Conformément à la hiérarchie définie dans la norme IFRS 13 – *Évaluation à la juste valeur*, il existe trois niveaux de juste valeur :

- Niveau 1 : juste valeur évaluée par référence à des prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs et passifs identiques ;
- Niveau 2 : juste valeur évaluée par des modèles utilisant des données d'entrée qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement (à savoir des prix) soit indirectement (à savoir des données dérivées de prix) ;
- Niveau 3 : juste valeur évaluée par référence à des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché.

L'Argentine est considérée comme une économie en hyperinflation au sens des normes IFRS. Ainsi les dispositions de la norme IAS 29 – *Information financière dans les économies hyperinflationnistes* sont applicables dans les comptes consolidés au 31 décembre 2022 ; la période comparative présentée inclut également l'ajustement lié à l'inflation.

NOTE 2 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

2.1 Principales acquisitions et cessions 2022

ACCORD DE CESSION DE CARREFOUR TAIWAN

Le 19 juillet 2022, le Groupe a signé un accord de cession portant sur la totalité de sa détention dans sa filiale à Taïwan (soit 60 %) au groupe Uni-President (détenteur des 40 % restants). Cet accord donnera lieu à la perte de contrôle de la filiale si les conditions suspensives sont levées. À titre illustratif, en se basant sur l'ajustement entre la valeur d'entreprise et la valeur des fonds propres au 31 décembre 2021, la transaction valoriserait 100 % des fonds propres de Carrefour Taïwan à 48,3 milliards de dollars taïwanais, soit environ 1,6 milliard d'euros (après prise en compte de la couverture de change). Ce prix pourra faire l'objet d'un ajustement à la date de réalisation de la transaction, en fonction notamment de l'évolution de l'endettement net et du besoin en fonds de roulement de Carrefour Taïwan.

Fondé en 1987 au travers d'une joint-venture entre Carrefour et Uni-President, Carrefour Taïwan a connu une forte croissance et une importante création de valeur au cours des 35 dernières années. Aujourd'hui, l'entité gère avec près de 15 000 collaborateurs un réseau étendu de 340 magasins, dont 68 hypermarchés et 272 magasins de proximité et magasins premium, ainsi que 129 galeries marchandes.

Après la réalisation de l'opération, le groupe Uni-President sera propriétaire de 100 % de Carrefour Taïwan. Le groupe Uni-President est un conglomérat taïwanais diversifié, avec une présence forte en Asie. Il exploite notamment la marque 7-Eleven à Taïwan. Carrefour Taïwan continuera à utiliser la marque Carrefour dans les années à venir. La finalisation de l'opération est soumise à l'autorisation des autorités de la concurrence de Taïwan et autres conditions usuelles. Elle devrait être effective d'ici mi-2023.

S'agissant d'une région géographique principale et distincte, Carrefour Taïwan est considérée, depuis la date de l'annonce de la cession, comme une activité abandonnée conformément aux dispositions de la norme IFRS 5. Pour plus de détails sur les impacts de cette cession en cours dans les comptes consolidés au 31 décembre 2022, voir note 4.

ACQUISITION DE GRUPO BIG (BRÉSIL) – REGROUPEMENT D'ENTREPRISES

Le 24 mars 2021, Carrefour Brésil a conclu un accord avec Advent International et Walmart en vue de l'acquisition de **Grupo BIG**, troisième acteur de la distribution alimentaire au Brésil. Ce dernier a réalisé un chiffre d'affaires Hors Taxes (HT) d'environ 20 milliards de réals (soit 3,1 milliards d'euros environ) en 2021 et exploite un réseau multiformat de 388 magasins, dont 181 magasins détenus en propre.

L'acquisition de Grupo BIG permet à la société d'étendre sa présence dans des régions où sa pénétration est limitée, comme le nord-est et le sud du pays. Cette complémentarité géographique va enrichir l'écosystème de produits et de services

de la société, qui sert plus de 45 millions de clients, et élargir sa base de clientèle avec l'ajout de clients de Grupo BIG.

Cette acquisition permet également à la société d'étendre ses formats traditionnels (principalement le *cash & carry* et les hypermarchés) et de renforcer sa présence dans les formats où elle est plus limitée, notamment les supermarchés (98 magasins *Bompreço* et *Nacional*) et le *soft discount* (97 magasins *Todo Dia*). En outre, la société va opérer dans un nouveau segment de marché avec le format *Sam's Club*, par le biais d'un accord de licence avec Walmart Inc. Ce modèle commercial unique, haut de gamme et très rentable, destiné au segment B2C, est basé sur un système d'adhésion, avec plus de 2 millions de membres, et est fortement axé sur les produits de marque privée.

L'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires de Carrefour Brésil, ainsi que la CADE, l'autorité de la concurrence brésilienne, ont approuvé cette transaction respectivement le 19 mai 2022 et le 25 mai 2022 (sous réserve de céder 14 magasins).

Le *closing* de l'opération est intervenu le 1^{er} juin 2022 et le paiement a été effectué le 6 juin 2022.

Le prix d'achat préliminaire de 100 % de Grupo BIG est de 7 465 millions de réals (soit 1 471 millions d'euros au taux de conversion du jour de la transaction), et se décompose comme suit :

- un paiement en numéraire de 5 292 millions de réals (soit 1 milliard d'euros environ) représentant 70 % du prix de base auquel s'ajoutent divers ajustements de prix préliminaires pour 42 millions de réals (soit 8 millions d'euros environ), et dont 900 millions de réals d'acompte (soit 139 millions d'euros) avaient été versés en mars 2021 ;
- un paiement en actions de 117 millions d'actions Carrefour Brésil nouvellement émises (représentant 30 % du prix de base) dont la juste valeur était de 2 173 millions de réals (soit 430 millions d'euros environ) au 6 juin 2022. Suite à ce paiement en actions, la participation du groupe Carrefour dans Carrefour Brésil est de 67,6 % versus 71,6 % au 31 décembre 2021.

S'agissant d'une transaction avec des minoritaires, l'impact relatif au paiement de 30 % de Grupo BIG en actions Carrefour Brésil a été comptabilisé dans les capitaux propres consolidés à hauteur de 180 millions d'euros environ pour la part Groupe et de 250 millions d'euros environ pour la part minoritaire.

L'accord incluait également un complément de prix qui aurait dû être payé 6 mois après le *closing* de l'opération si le cours de Bourse de l'action Carrefour Brésil avait dépassé la valeur de référence de 19,26 réals. Aucun complément de prix n'est dû puisque le cours de Bourse de l'action Carrefour Brésil était de 15,10 réals au 6 décembre 2022.

Le bilan d'ouverture préliminaire de Grupo BIG au 1^{er} juin 2022, intégré dans les comptes consolidés du Groupe, est le suivant :

ACTIF

(en millions de réals)	Référence	Bilan d'ouverture (Valeur nette comptable)	Ajustements de Juste Valeur	Bilan d'ouverture (Juste Valeur)	Bilan d'ouverture (en millions d'euros)
Goodwill	(a)	220	4 556	4 776	942
Autres immobilisations incorporelles	(e)	265	263	527	104
Immobilisations corporelles	(c)	4 887	5 033	9 920	1 955
Droits d'utilisation de l'actif	(b)	2 465	(22)	2 443	481
Autres actifs financiers non courants	(f)	586		586	116
Impôts différés actifs	(g)	2 407	(2 407)	–	–
Autres actifs non courants	(h)	3 095	(1 108)	1 987	392
Actifs non courants		13 925	6 315	20 240	3 989
Stocks	(j)	2 955	(168)	2 787	549
Créances commerciales	(l)	702		702	138
Autres actifs financiers courants	(l)	77		77	15
Créances fiscales	(l)	513		513	101
Autres actifs courants	(k)	204	(20)	184	36
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(l)	317		317	62
Actifs détenus en vue de leur vente	(i)	–	323	323	64
Actifs courants		4 769	135	4 904	966
TOTAL ACTIF		18 694	6 450	25 144	4 955

PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES

(en millions de réals)	Référence	Bilan d'ouverture (Valeur nette comptable)	Ajustements de Juste Valeur	Bilan d'ouverture (Juste Valeur)	Bilan d'ouverture (en millions d'euros)
Capitaux propres		8 859	(1 394)	7 465	1 471
Engagements locatifs – Part à plus d'un an	(b)	2 598	(292)	2 306	454
Provisions	(d)	2 528	8 058	10 586	2 086
Impôts différés passifs	(g)	150	61	211	42
Passifs non courants		5 276	7 827	13 103	2 582
Dettes financières – Part à moins d'un an	(l)	982		982	194
Engagements locatifs – Part à moins d'un an	(b)	196	(124)	72	14
Fournisseurs et autres créditeurs	(k)	2 617	139	2 756	543
Dettes fiscales – Part à moins d'un an	(l)	96		96	19
Autres passifs courants	(l)	667		667	131
Passifs courants		4 558	15	4 573	901
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES		18 694	6 450	25 144	4 955

Les flux de la période (c'est-à-dire les opérations de Grupo BIG de juin à décembre 2022) sont intégrés dans le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie consolidés de l'exercice 2022.

Entre juin et décembre 2022, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel de Grupo BIG s'élevèrent à 2 168 millions d'euros et (66) millions d'euros respectivement.

L'exercice d'allocation des actifs et passifs à la juste valeur tel que requis par la norme IFRS 3 – *Regroupement d'entreprises* a été mis en œuvre et a conduit à reconnaître un goodwill (a) provisoire de 942 millions d'euros dans les comptes consolidés au 31 décembre 2022.

Cet exercice d'allocation demeure préliminaire et sera poursuivi au cours du premier semestre 2023.

De ce fait, la poursuite de cet exercice d'allocation pourrait conduire à des ajustements de juste valeur différents au 30 juin 2023 par rapport à ceux intégrés dans les comptes consolidés au 31 décembre 2022.

Dans les comptes au 31 décembre 2022, le bilan d'ouverture préliminaire de Grupo BIG est par ailleurs composé des éléments suivants :

(b) Estimation des droits d'utilisation de l'actif et des engagements locatifs afférents des magasins loués par Grupo BIG en tenant compte de la durée raisonnablement certaine des contrats de location en application des règles définies par le Groupe (cf. note 8 pour plus de détails).

(c) Évaluation à la juste valeur (déterminée en fonction de la valeur de marché d'actifs similaires) des terrains et des murs des magasins détenus en propre.

(d) Rehaussement significatif des provisions à l'issue des analyses menées sur les contentieux et passifs éventuels (comptabilisés en application de la norme IFRS 3) par la filiale brésilienne et ses conseils au cours de l'année 2022. Ce rehaussement couvre en particulier des risques fiscaux et sociaux (cf. note 11 pour plus de détails).

(e) Reconnaissance et valorisation des marques acquises (*Maxxi, Big, Bompreço, Nacional et TodoDia*) et du caractère indéfini de leur durée d'utilisation.

(f) Maintien de la valeur nette comptable des autres actifs financiers non courants, essentiellement relatifs à des dépôts judiciaires versés dans le cadre de contentieux.

(g) Dépréciation de la totalité des impôts différés actifs (avant effets impôts différés relatifs aux ajustements des actifs et des passifs à la juste valeur) des entités juridiques faisant partie de Grupo BIG, faute d'un historique récent de profits fiscaux.

(h) Dépréciation partielle des autres actifs non courants, consistant essentiellement en des crédits ICMS et PIS-COFINS, après analyse préliminaire des perspectives d'utilisation futures et de validité de ces crédits.

(i) Classement en actifs détenus en vue de leur vente des 14 magasins à céder suite à la décision de la CADE. Ces magasins sont en cours de cession au 31 décembre 2022.

(j) Homogénéisation des pratiques comptables concernant les stocks afin d'incorporer l'ensemble des éléments constitutifs du coût d'achat des marchandises vendues et de prendre en compte les conditions obtenues à l'achat de la part des fournisseurs selon les règles définies par le Groupe (cf. note 6.4 pour plus de détails). Une partie de la valeur des stocks a également été diminuée afin de refléter leur juste valeur.

(k) Homogénéisation des pratiques comptables concernant les autres actifs courants et les dettes fournisseurs et autres crédateurs.

(l) Maintien de la valeur nette comptable des autres actifs et autres passifs (y compris créances commerciales, autres actifs financiers courants, trésorerie et équivalents de trésorerie, dettes financières, créances et dettes fiscales).

OPÉRATIONS DE SALE AND LEASE BACK (ESPAGNE)

Carrefour Espagne louait, auprès de la foncière Ofelia, les murs de 9 magasins ainsi qu'une galerie marchande. En février 2022, Carrefour Espagne a exercé son droit de préemption et a acquis

ces actifs pour 40 millions d'euros environ. En décembre 2022, les murs de 8 magasins (3 hypermarchés et 5 supermarchés) sur les 9 préalablement acquis ont été cédés à une foncière dans le cadre d'une opération de *sale and lease back* pour 40 millions d'euros environ. Cette opération a entraîné la comptabilisation d'un résultat non courant d'environ 2 millions d'euros. Des négociations avec différents opérateurs sont en cours pour la cession du dernier magasin et de sa galerie marchande.

Par ailleurs, en septembre 2022, les murs de 6 hypermarchés espagnols ont été cédés à une autre foncière pour 110 millions d'euros dans le cadre d'une opération de *sale and lease back*. Cette opération a entraîné la comptabilisation d'un résultat non courant de 23 millions d'euros.

Pour mémoire, en 2021, les murs de 10 hypermarchés espagnols avaient été cédés à une foncière pour 137 millions d'euros dans le cadre d'opérations de *sale and lease back*.

CESSION DE LA PARTICIPATION DANS LA SOCIÉTÉ CAJOO (FRANCE)

Le 16 mai 2022, la société allemande Flink, leader européen du quick commerce, a annoncé l'acquisition de la société Cajoo auprès de Carrefour et ses fondateurs en contrepartie de ses propres actions, acquisition devenue définitive le 23 juin 2022. Le résultat de cession des titres Cajoo s'élevé à 6 millions d'euros net de frais et a été comptabilisé dans le résultat non courant de l'exercice.

Également en juin 2022, le Groupe a participé à une augmentation de capital réservée de Flink.

L'ensemble des titres Flink détenus par le Groupe au 31 décembre 2022 sont comptabilisés comme des titres de participation évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (cf. note 14.5).

CESSION DE LA PARTICIPATION DANS LA SOCIÉTÉ MESTDAGH (BELGIQUE)

En octobre 2022, le Groupe a cédé la totalité des titres détenus dans la société belge mise en équivalence Mestdagh (soit 25 %) à l'actionnaire majoritaire pour 41 millions d'euros.

Le résultat de cession des titres Mestdagh s'élevé à 24 millions d'euros net de frais et a été comptabilisé dans le résultat non courant de l'exercice.

2.2 Incendie d'un entrepôt à Taïwan

Le 14 mars 2022, un incendie a endommagé l'entrepôt logistique loué par Carrefour dans le district de Yang Mei à Taïwan. L'ensemble du personnel a pu être évacué immédiatement, il n'y a pas eu de blessés ni de victimes à déplorer et l'incendie a été maîtrisé le 15 mars 2022.

Ce sinistre a fait l'objet d'une déclaration auprès des compagnies d'assurance du Groupe et demeure toujours en cours d'évaluation au 31 décembre 2022. Les pertes sur stocks et matériels détruits ont été enregistrées au cours de l'exercice en contrepartie d'une indemnité à percevoir de la part des assureurs classée en autres actifs courants. Il en est de même en ce qui concerne les pertes d'exploitation estimées jusqu'au 31 décembre 2022.

Il est à noter que deux acomptes ont déjà été versés par les assureurs au cours du second semestre 2022.

Ces impacts sont comptabilisés en résultat net des activités abandonnées suite à l'annonce de la cession de Carrefour Taïwan en juillet 2022 (cf. note 2.1).

2.3 Sécurisation des financements long terme du Groupe

Le 30 mars 2022, le Groupe a procédé à sa première émission obligataire dite *Sustainability-Linked*, indexée sur ses objectifs de développement durable. Pour un montant total de 1,5 milliard d'euros, elle se compose en deux tranches de 750 millions d'euros, respectivement d'une maturité de 4,6 ans (échéance octobre 2026) et 7,6 ans (échéance octobre 2029) et d'un coupon de 1,88 % et 2,38 %.

Le 12 octobre 2022, le Groupe a procédé à sa deuxième émission obligataire dite *Sustainability-Linked*, indexée sur ses objectifs de développement durable, pour un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 6 ans (échéance octobre 2028) et d'un coupon de 4,125 %. Le 28 novembre 2022, le Groupe a augmenté de 350 millions d'euros l'émission obligataire *Sustainability-Linked* aux mêmes conditions.

Ces émissions obligataires s'intègrent dans une stratégie de financement alignée avec les objectifs et ambitions du Groupe en matière de RSE : elles ont été réalisées dans le cadre du *Framework* de type SLB (*Sustainability-Linked Bond*) de son programme EMTN (*Euro-Medium Term Notes*) publié en juin 2021 et dont la composante RSE a été mise à jour et renforcée en mai 2022.

Le 8 juin 2022, le Groupe a procédé au remboursement anticipé d'un emprunt obligataire d'un montant de 1 milliard d'euros, d'une maturité de 8 ans et d'un coupon de 1,75 % (échéance juillet 2022).

Ces opérations permettent de sécuriser la liquidité du Groupe à court et moyen terme dans un environnement économique incertain, et s'inscrivent dans la stratégie de sécurisation des financements de Carrefour. La maturité moyenne du socle obligataire de Carrefour SA s'établit à 3,6 ans à fin décembre 2022 à comparer à 3,1 ans à fin décembre 2021.

Financements de la filiale brésilienne Atacadão

Dans la continuité des opérations de 2021, la filiale brésilienne Atacadão a mis en place en 2022 les financements lui permettant également de sécuriser ses besoins à moyen et long terme dans le cadre de l'acquisition de Grupo BIG.

Le 5 janvier 2022, les financements bancaires en devise USD, mis en place en décembre 2021, ont été exécutés pour un montant total de 2 942 millions de réels (environ 528 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2022), immédiatement swappés en BRL, et de maturités de 16 à 17 mois.

De plus, la filiale brésilienne a mis en place le 20 mai 2022 un financement bancaire en devises Euros et USD, immédiatement swappé en BRL, pour un montant de 1 500 millions de réels (environ 269 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2022) et de maturité 6 mois, qui a été relayé par le financement obligataire décrit ci-dessous.

Par ailleurs, le 29 juillet 2022, le Conseil d'administration de la filiale brésilienne a approuvé l'émission de *debentures* simples, non garanties, non convertibles en actions (CRA) pour un montant de 1 500 millions de réels (environ 269 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2022). Le 16 septembre 2022, cette obligation a été émise en trois séries :

- une première série de 467 millions de réels, d'un coupon de CDI+0,55 % (*Certificado de Depósito Interbancário*) et d'une maturité de 4 ans ;
- une deuxième série de 188 millions de réels, d'un coupon de CDI+0,60 % et d'une maturité de 5 ans ;

- une troisième série de 844 millions de réels, d'un coupon de CDI+0,79 % et d'une maturité de 5 ans.

Le 8 décembre 2022 (en départ différé à début janvier 2023), Atacadão a également mis en place des financements bancaires en USD, immédiatement swappés en BRL, pour un montant total de 2 300 millions de réels (environ 413 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2022) et d'une maturité de 11 mois.

Enfin, les 6 janvier et 17 mai 2022 ont été mis en place deux financements inter-compagnie entre les sociétés Carrefour Finance et Atacadão :

- le premier RCF (*Revolving Credit Facilities*), d'un montant de 4 milliards de réels (environ 718 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2022) et d'un taux d'intérêt annuel de 12 %, arrivera à échéance en juillet 2023 et a été intégralement tiré au cours du premier semestre 2022 ;
- le deuxième RCF d'un montant de 1,9 milliard de réels (environ 341 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2022) et d'un taux d'intérêt annuel de 14,25 %, a une maturité de 3 ans et a été intégralement tiré au cours du second semestre 2022.

Ces financements intragroupe RCF sont qualifiés d'investissements nets dans une activité à l'étranger (*Net Investment*), et font ainsi l'objet d'une revalorisation par capitaux propres. Ils sont couverts à hauteur de 2,95 milliards de réels par des dérivés qualifiés en *Net Investment Hedge*.

2.4 Paiement du dividende 2021 en numéraire

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 3 juin 2022, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2021 à 0,52 euro par action, intégralement versé en numéraire.

Le 9 juin 2022 a eu lieu le versement du dividende global pour un montant de 380 millions d'euros.

2.5 Programme de rachat d'actions

Dans le cadre de sa politique d'allocation de capital, le Groupe a confié à un prestataire de service d'investissement un mandat de rachat d'actions portant sur un montant maximum de 750 millions d'euros, tel qu'autorisé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 21 mai 2021.

Une première tranche du rachat d'actions a débuté le 7 mars 2022 et s'est achevée le 13 avril 2022 : 21 232 106 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 18,84 euros par action pour un montant total de 400 millions d'euros. Ces actions ont été annulées sur décision du Conseil d'administration tenu le 20 avril 2022 de réduire le capital social de Carrefour SA.

Une seconde tranche de rachat d'actions a débuté le 2 mai 2022 et s'est achevée le 24 mai 2022 : 17 191 700 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 20,36 euros par action pour un montant total de 350 millions d'euros. Sur les actions rachetées, 12 506 325 actions ont été annulées sur décision du Conseil d'administration tenu le 3 juin 2022 de réduire le capital social de Carrefour SA.

Ces annulations d'actions ont été réalisées sur la base de l'autorisation octroyée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 21 mai 2021.

À l'issue de ces annulations d'actions, le nombre d'actions composant le capital social de Carrefour SA s'élève à 742 157 461 actions et le nombre d'actions auto-détenues, en conséquence, à 11 544 870 actions, représentant environ 1,6 % du capital social.

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 9 « 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 soit aux actifs financiers à la juste valeur par les autres éléments du résultat global (sur option irrévocable à la comptabilisation initiale – choix généralement retenu par le Groupe), soit aux actifs financiers à la juste valeur par résultat net, et présentés en « Autres actifs financiers non courants ». La méthode d'évaluation et de dépréciation est exposée dans la note 14 « Actifs, passifs et résultat financiers ».

Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises, dans les cas où l'ensemble des activités et des actifs acquis répond à la définition d'une entreprise et où le Groupe en obtient le contrôle, sont comptabilisés par application de la méthode de l'acquisition.

À compter du 1^{er} janvier 2020, pour être considéré comme une entreprise, un ensemble intégré d'activités et d'actifs doit comporter au moins un *input* et un processus substantiel qui, ensemble, contribuent de manière importante à la capacité de créer des *outputs*. Le Groupe a la possibilité d'appliquer un « test de concentration » qui permet d'évaluer de manière simplifiée si un ensemble d'activités et d'actifs acquis n'est pas une entreprise. Le test de concentration optionnel est satisfait si la quasi-totalité de la juste valeur des actifs bruts acquis est concentrée dans un seul actif identifiable ou un groupe d'actifs identifiants similaires.

Si un ensemble d'activités et d'actifs acquis ne constitue pas une entreprise, la transaction est comptabilisée comme une acquisition d'actifs isolés.

Les regroupements d'entreprises intervenus à compter du 1^{er} janvier 2010 sont évalués et comptabilisés selon les principes décrits ci-dessous, conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée – *Regroupements d'entreprises*.

- 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 minoré du montant net comptabilisé au titre des actifs identifiants 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 7.3. 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 repris 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 existants à la date d'acquisition. Au-delà de cette période de 12 mois ou si l'ajustement ne résulte pas de faits ou circonstances existants à la date d'acquisition, 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 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 en activités de financement dans le tableau de flux de trésorerie.

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 euros 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.

L'Argentine est considérée comme une économie en hyperinflation selon la norme IAS 29 – *Information financière dans les économies hyperinflationnistes* depuis 2018. En application de cette norme :

- les éléments non monétaires du bilan sont retraités à l'aide d'un indice général des prix ;
- les éléments du compte de résultat et de l'état du résultat global en devise locale sont retraités en appliquant la variation de l'indice général des prix à compter de l'enregistrement initial des éléments de produits et de charges dans les états financiers ;
- le bilan, le compte de résultat et l'état du résultat global sont convertis en euros au taux de conversion de la clôture de la période considérée ;
- Le retraitement des réserves au titre de l'indexation des éléments de capitaux propres de l'Argentine est présenté en variation des écarts de conversion dans l'état du résultat global et en écarts de conversion dans la variation des capitaux propres consolidés.

Conversion des opérations réalisées en devises

Lorsqu'une entité du Groupe réalise des opérations dans une devise différente de sa devise fonctionnelle, celles-ci sont initialement converties au taux en vigueur au jour de la transaction.

À chaque arrêté, les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont réévalués au taux de clôture en vigueur à cette même date ; les écarts de change correspondants sont comptabilisés en profit ou perte de change dans le compte de résultat.

Les financements intragroupe 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.

L'ensemble des actifs et des passifs liés aux activités destinées à être cédées sont présentés sur une ligne distincte de l'actif et du passif, après élimination des positions intragroupe.

Une activité abandonnée est une composante du Groupe dont celui-ci s'est séparée ou qui est classée comme détenue en vue de la vente et qui :

- constitue une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte ; ou
- fait partie d'un plan unique et coordonné de cession d'une ligne d'activité ou d'une région géographique et distincte ; ou
- est une filiale acquise exclusivement en vue de la revente.

Une composante est une unité génératrice de trésorerie ou un groupe d'unités génératrices de trésorerie lorsqu'elle est détenue en vue de son utilisation.

La classification comme activité abandonnée a lieu au moment de l'abandon effectif ou à une date antérieure lorsque l'activité satisfait aux critères pour être classée comme détenue en vue de la vente. Lorsqu'une activité est classée en activité abandonnée, le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie comparatifs sont retraités comme si l'activité avait satisfait aux critères d'une activité abandonnée à compter de l'ouverture de la période comparative.

3.2 Principales variations de périmètre

3.2.1 Opérations réalisées au cours de l'exercice 2022

Les principales opérations en 2022 sont détaillées en note 2.1 : acquisition de Grupo BIG au Brésil, opérations de *sale and lease back* en Espagne, cession des participations dans la société Cajoo en France et dans la société Mestdagh en Belgique.

Par ailleurs, un accord de cession de Carrefour Taïwan a été signé le 19 juillet 2022 (cf. note 2.1).

En outre, le 1^{er} avril 2022, le Groupe a acquis les 50 % de titres résiduels de la société Cosmopolitano au Brésil, intégrée globalement depuis cette date. Cette prise de contrôle, traitée conformément aux normes IFRS 3 et IAS 28, s'est traduite par la comptabilisation dans le résultat non courant de l'exercice d'un produit de 80 millions de réals environ (soit 15 millions d'euros).

Enfin, le 9 septembre 2022, le Groupe a cédé sa participation dans la société mise en équivalence Ploiesti Shopping City en Roumanie. Cette cession s'est traduite par la comptabilisation dans le résultat non courant de l'exercice d'un produit de 32 millions d'euros.

3.2.2 Opérations réalisées au cours de l'exercice 2021

ACQUISITION DE 172 MAGASINS DE L'ENSEIGNE SUPERSOL (ESPAGNE) – REGROUPEMENT D'ENTREPRISES

En août 2020, le Groupe avait conclu un accord pour acquérir 172 magasins de proximité et supermarchés sous enseigne **Supersol** en Espagne, situés principalement en Andalousie et dans la région de Madrid.

Au 31 décembre 2020, la transaction était soumise aux conditions usuelles. Suite à l'obtention de l'approbation de l'autorité de la concurrence locale le 12 janvier 2021, l'acquisition a été finalisée le 11 mars 2021 pour un prix définitif de 81 millions d'euros.

L'exercice d'allocation des actifs et passifs à la juste valeur tel que requis par la norme IFRS 3 – *Regroupement d'entreprises* a été mis en œuvre et a conduit à reconnaître un *goodwill* de 79 millions d'euros dans les comptes consolidés au 31 décembre 2021 (cf. note 7.1 de ces comptes).

Sur les 172 magasins Supersol, 127 magasins (représentant un chiffre d'affaires HT d'environ 380 millions d'euros en 2020) ont été convertis aux formats Carrefour au cours de l'année 2021 ; 38 magasins ont été cédés et 6 magasins ont été fermés au cours du second semestre ; le magasin restant n'a finalement pas été acquis.

CRÉATION D'UNE SOCIÉTÉ CIVILE IMMOBILIÈRE (SCI) AVEC ARGAN POUR LE DÉVELOPPEMENT D'ENTREPÔTS LOGISTIQUES (FRANCE) – MISE EN ÉQUIVALENCE

En mai 2021, Carrefour et Argan ont créé la société civile immobilière **Cargan-LOG** destinée au développement de futurs entrepôts logistiques dont certains seraient loués à Carrefour. Cette entité, détenue à 60 % par Argan et 40 % par Carrefour (via l'apport de trois entrepôts), est comptabilisée par mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe depuis mai 2021, pour un montant de 30 millions d'euros (cf. note 9 des comptes consolidés au 31 décembre 2021).

ACQUISITION D'UNE PARTICIPATION MINORITAIRE DANS CAJOO (FRANCE) – MISE EN ÉQUIVALENCE

Le 29 juillet 2021, le Groupe a acquis une participation minoritaire dans **Cajoo**, pionnier français du quick commerce. Au 31 décembre 2021, le Groupe détenait 40 % de la société, qui était comptabilisée par mise en équivalence (cf. note 9 des comptes consolidés au 31 décembre 2021). Cette participation a été cédée en 2022 contre des titres Flink, cf. note 2.1.

PROJET PINHEIROS (BRÉSIL) – ÉCHANGE D'ACTIFS

Dans le cadre du projet **Pinheiros**, Carrefour Brésil avait procédé avec Wtorre à un échange d'actifs, devenu effectif en février 2021, suite à la délivrance du permis de construire par la mairie de São Paulo. Dans ce cadre, Carrefour avait échangé un terrain où se situe actuellement son magasin (avenue des Nations Unies dans le sud de la ville), contre un nouveau magasin, une galerie commerciale, un lot de parking et des bureaux dans une nouvelle tour *corporate*, qui sont en cours de construction par son partenaire.

Les impacts de la transaction ont été définis conformément à la norme IAS 16 – *Immobilisations corporelles* et ont conduit à enregistrer une plus-value dans le résultat non courant pour un montant de 81 millions d'euros (cf. note 6.3 des comptes consolidés au 31 décembre 2021). En cohérence avec l'intention du Groupe quant à l'utilisation de ces actifs, les bureaux de la tour *corporate* ont été comptabilisés en stocks en construction (pour une valeur de 300 millions de réals, soit 47 millions d'euros au 31 décembre 2021), le magasin en immobilisation corporelle en cours (65 millions de réals, soit 10 millions d'euros au 31 décembre 2021) ainsi que la galerie commerciale et le parking en immeubles de placement (173 millions de réals, soit 27 millions d'euros au 31 décembre 2021).

PERTE DE CONTRÔLE DE MARKET PAY (FONCTIONS GLOBALES)

Le Groupe avait annoncé le 30 octobre 2020 la cession de 60 % de sa plate-forme de paiement **Market Pay** à AnaCap Financial Partners, un investisseur spécialisé dans les services financiers européens, afin d'en accélérer le développement et la diversification.

Au 31 décembre 2020 et conformément à la norme IFRS 5, les actifs et passifs de Market Pay avaient été reclassés en actifs et passifs détenus en vue de leur vente et évalués à la valeur nette comptable.

La finalisation de l'opération est intervenue le 29 avril 2021 et avait conduit à la comptabilisation d'une plus-value de cession d'environ 230 millions d'euros (y compris un paiement en numéraire de 189 millions d'euros) en résultat non courant, après prise en compte des frais liés et avant impôt (cf. note 6.3 des comptes consolidés au 31 décembre 2021).

La participation conservée par le Groupe dans Market Pay (40 % environ) est comptabilisée par mise en équivalence dans les comptes consolidés depuis le 29 avril 2021, pour un montant de 73 millions d'euros (cf. note 9 des comptes consolidés au 31 décembre 2021).

ARRÊT DE L'ACTIVITÉ DE CARREFOUR BANCA (SUCCURSALE ITALIENNE DE CARREFOUR BANQUE)

En mai 2021, le Conseil d'administration de la société Carrefour Banque avait pris la décision d'arrêter l'activité de sa succursale italienne.

Dans cette perspective, la succursale avait procédé à la cession de la totalité de ses portefeuilles d'encours clients en juillet et en décembre 2021. Cette cession, et plus globalement l'arrêt définitif de son activité, avaient conduit à l'enregistrement d'une charge non courante en 2021 (cf. note 6.3 des comptes consolidés au 31 décembre 2021).

3.3 Périmètre au 31 décembre 2022

La liste des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe (filiales et entreprises associées) figure en note 18.

Le Groupe a mis à jour ses analyses du contrôle des filiales dans lesquelles Carrefour n'est pas seul investisseur en capital à la lumière des changements dans les faits et circonstances intervenus au cours de l'exercice, notamment en lien avec les opérations décrites dans la note 2.1 ; ces événements n'ont pas amené le Groupe à revoir sa conclusion quant à l'exercice du contrôle sur ses filiales.

NOTE 4 RETRAITEMENT DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 2021

Le 19 juillet 2022, le Groupe a signé un accord de cession portant sur la totalité de sa détention dans sa filiale à Taiwan (soit 60 %) au groupe Uni-President (détenteur des 40 % restants). Cet accord donnera lieu à la perte de contrôle de la filiale si les conditions suspensives sont levées (cf. note 2.1).

La réalisation de l'opération est soumise à l'approbation de l'autorité de la concurrence taiwanaise (TFTC) et à d'autres conditions de réalisation usuelles. Elle devrait être effective d'ici mi-2023. Après la réalisation de l'opération, le groupe Uni-President sera propriétaire de 100 % de Carrefour Taiwan.

S'agissant d'une région géographique principale et distincte, Carrefour Taiwan est considérée, depuis la date de l'annonce de la cession, comme une activité abandonnée conformément aux dispositions de la norme IFRS 5.

Ainsi, les actifs et passifs de cette filiale ont été reclassés en tant que détenus en vue de leur vente dans l'état de la situation financière consolidée du groupe Carrefour au 31 décembre 2022 (cf. note 4.3).

De plus, le résultat net et les flux de trésorerie de cette filiale ont été reclassés dans les lignes relatives aux activités abandonnées du compte de résultat consolidé et du tableau des flux de trésorerie consolidés de l'exercice 2022. À des fins de comparaison, le résultat net et les flux de trésorerie de l'exercice 2021 ont été reclassés dans ces mêmes lignes (cf. notes 4.1 et 4.2).

Les principaux agrégats du compte de résultat consolidé de la filiale Carrefour Taiwan au titre des exercices 2022 et 2021, se présentent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
Chiffre d'affaires hors taxes	2 541	2 497
Marge des activités courantes	643	624
Frais généraux et amortissements	(569)	(546)
Résultat opérationnel courant	74	78
Résultat opérationnel	69	70
Résultat avant impôts	61	62
Impôts sur les résultats	(16)	(12)
Résultat net de l'exercice	44	50
Investissements corporels et incorporels	30	69

4.1 Incidences sur le compte de résultat consolidé de l'exercice 2021 du retraitement IFRS 5 de Carrefour Taiwan

<i>(en millions d'euros)</i>	2021 publié	Reclassement IFRS 5	2021 retraité IFRS 5
Chiffre d'affaires hors taxes	72 958	(2 497)	70 462
Programmes de fidélisation	(853)	61	(792)
Chiffre d'affaires hors taxes, net de la fidélisation	72 105	(2 435)	69 669
Autres revenus	2 181	(90)	2 091
Revenus totaux	74 286	(2 526)	71 760
Coût des ventes	(58 766)	1 902	(56 865)
Marge des activités courantes	15 520	(624)	14 896
Frais généraux et amortissements	(13 247)	546	(12 701)
Résultat opérationnel courant	2 272	(78)	2 194
Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	12	–	12
Résultat opérationnel courant après quote-part des sociétés mises en équivalence	2 284	(78)	2 206
Produits et charges non courants	(374)	8	(366)
Résultat opérationnel	1 911	(70)	1 840
Résultat financier	(279)	9	(270)
<i>Coût de l'endettement financier net</i>	(172)	(0)	(173)
<i>Intérêts nets relatifs aux contrats de location</i>	(106)	9	(97)
<i>Autres produits et charges financiers</i>	(1)	0	(1)
Résultat avant impôts	1 632	(62)	1 570
Impôts sur les résultats	(372)	12	(360)
Résultat net des activités poursuivies	1 259	(50)	1 210
Résultat net des activités abandonnées	42	50	92
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	1 301	–	1 301
dont résultat net – part du Groupe	1 072	–	1 072
dont résultat net des activités poursuivies – part du Groupe	1 030	(28)	1 002
dont résultat net des activités abandonnées – part du Groupe	42	28	70
dont résultat net – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	229	–	229
dont résultat net des activités poursuivies – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	229	(22)	208
dont résultat net des activités abandonnées – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	–	22	22

4.2 Incidences sur le tableau des flux de trésorerie consolidés de l'exercice 2021 du retraitement IFRS 5 de Carrefour Taiwan

<i>(en millions d'euros)</i>	2021 publié	Reclassement IFRS 5	2021 retraité IFRS 5
Résultat avant impôt	1 632	(62)	1 570
OPÉRATIONS D'EXPLOITATION			
Impôts payés	(439)	13	(426)
Dotations aux amortissements	2 277	(165)	2 112
Plus et moins-values sur cessions d'actifs et autres	(235)	(1)	(236)
Variation des provisions et <i>impairment</i>	256	3	259
Coût de l'endettement financier net	172	0	173
Intérêts nets relatifs aux contrats de location	106	(9)	97
Part dans le résultat et dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	43	–	43
Impact des activités abandonnées	(15)	220	205
Autofinancement	3 796	–	3 796
Variation du besoin en fonds de roulement	(32)	(50)	(82)
Impact des activités abandonnées	–	50	50
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation (hors sociétés financières)	3 764	–	3 764
Variation des encours sur crédit à la consommation	(104)	–	(104)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation – total	3 661	–	3 661
OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(1 653)	69	(1 585)
Acquisitions d'actifs financiers non courants	(174)	–	(174)
Acquisitions de filiales et de participations dans des entreprises associées	(135)	(0)	(136)
Cessions de filiales et participations dans des entreprises associées	185	–	185
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	282	(0)	282
Cessions d'actifs financiers non courants	7	–	7
Variation des créances et dettes sur acquisitions et cessions d'immobilisations	124	(2)	122
Sous-total Investissements nets de désinvestissements	(1 364)	67	(1 298)
Autres emplois	30	(26)	4
Impact des activités abandonnées	–	(41)	(41)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement	(1 334)	–	(1 334)
OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Augmentation/(Réduction) de capital de Carrefour SA	(702)	–	(702)
Augmentation de capital en numéraire souscrite par des participations ne donnant pas le contrôle	1	–	1
Dividendes versés par Carrefour SA	(383)	–	(383)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(193)	43	(150)
Variation des actifs financiers courants	14	(11)	4
Émission d'emprunts obligataires	–	–	–
Remboursement d'emprunts obligataires	(871)	–	(871)
Intérêts financiers nets versés	(158)	(0)	(158)
Autres variations de l'endettement	302	–	302
Paiements relatifs aux contrats de location (principal)	(967)	95	(872)
Intérêts nets versés relatifs aux contrats de location	(103)	9	(94)
Impact des activités abandonnées	–	(135)	(135)
Variation de la trésorerie issue des opérations de financement	(3 060)	–	(3 060)
Variation nette de la trésorerie avant effet de change	(733)	–	(733)
Incidence des variations de change	(2)	–	(2)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE	(735)	–	(735)
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	4 439	–	4 439
Trésorerie à la clôture de l'exercice	3 703	–	3 703

4.3 Incidences sur l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2022 du retraitement IFRS 5 de Carrefour Taïwan

ACTIF

<i>(en millions d'euros)</i>	Reclassement IFRS 5
<i>Goodwill</i>	141
Autres immobilisations incorporelles	27
Immobilisations corporelles	376
Immeubles de placement	51
Droits d'utilisation de l'actif	333
Autres actifs financiers non courants	45
Impôts différés actifs	6
Actifs non courants	979
Stocks	270
Créances commerciales	48
Autres actifs financiers courants	1
Créances fiscales	1
Autres actifs courants	47
Trésorerie et équivalents de trésorerie	235
Actifs courants	602
TOTAL ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LEUR VENTE	1 581

PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES

<i>(en millions d'euros)</i>	Reclassement IFRS 5
Engagements locatifs – Part à plus d'un an	238
Provisions	40
Impôts différés passifs	9
Passifs non courants	287
Engagements locatifs – Part à moins d'un an	100
Fournisseurs et autres créditeurs	704
Dettes fiscales – Part à moins d'un an	13
Autres passifs courants	92
Passifs courants	909
TOTAL PASSIFS LIÉS AUX ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LEUR VENTE	1 196

NOTE 5 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.

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, les droits d'utilisation de l'actif, 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 engagements locatifs, 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.

5.1 Résultats sectoriels

2022 (en millions d'euros)	Total Groupe	France	Europe	Amérique latine	Fonctions globales
Chiffre d'affaires hors taxes	81 385	37 706	22 643	21 036	–
Autres revenus	2 546	809	587	1 078	71
Résultat opérationnel courant avant amortissements	4 613	1 857	1 451	1 367	(63)
Résultat opérationnel courant	2 377	834	606	1 005	(69)
Investissements corporels et incorporels ⁽¹⁾	1 882	741	420	717	5
Dotations aux amortissements ⁽²⁾	(2 236)	(1 023)	(845)	(361)	(6)

2021 retraité IFRS 5 (en millions d'euros)	Total Groupe	France	Europe	Amérique latine	Fonctions globales
Chiffre d'affaires hors taxes	70 462	35 283	21 283	13 895	–
Autres revenus	2 091	759	567	699	67
Résultat opérationnel courant avant amortissements	4 307	1 797	1 560	993	(43)
Résultat opérationnel courant	2 194	757	718	768	(49)
Investissements corporels et incorporels ⁽¹⁾	1 585	677	403	493	12
Dotations aux amortissements ⁽²⁾	(2 112)	(1 040)	(843)	(224)	(6)

(1) En 2021, les investissements corporels et incorporels comprenaient l'acquisition en pleine propriété de 3 magasins Makro Atacadista supplémentaires au Brésil, ainsi que des investissements opérationnels portant sur les 25 magasins acquis fin 2020. En 2022, le 29^e et dernier magasin a été acquis en pleine propriété.

(2) Y compris amortissements des immobilisations logistiques inclus dans le coût des ventes.

La hausse des résultats sectoriels de la zone Amérique latine reflète la forte amélioration de la rentabilité, en particulier au Brésil, en devise locale, renforcée par l'appréciation du réal sur l'année 2022. Ils comprennent également la contribution de Grupo BIG depuis le mois de juin 2022 (cf. note 2.1).

5.2 Bilans sectoriels

31/12/2022 (en millions d'euros)	Total Groupe	France	Europe	Amérique latine	Asie	Fonctions globales
ACTIF						
Goodwill	8 778	5 184	2 374	1 218	-	1
Autres immobilisations incorporelles	1 499	625	596	271	-	7
Immobilisations corporelles	12 612	4 570	2 733	5 307	-	2
Immeubles de placement	279	10	114	154	-	-
Droits d'utilisation de l'actif	4 190	1 491	1 854	843	-	3
Autres actifs sectoriels	18 783	7 990	3 348	6 927	-	519
Total Actifs sectoriels	46 140	19 870	11 018	14 720	-	532
Autres actifs non affectés	10 411					
TOTAL ACTIF	56 551					
PASSIF (hors capitaux propres)						
Passifs sectoriels	28 190	11 995	7 719	8 123	-	352
Autres passifs non affectés	15 175					
TOTAL PASSIF	43 365					
31/12/2021 (en millions d'euros)						
ACTIF						
Goodwill	7 995	5 147	2 379	321	147	1
Autres immobilisations incorporelles	1 333	580	574	144	28	6
Immobilisations corporelles	10 721	4 627	2 871	2 784	437	2
Immeubles de placement	291	11	115	111	54	-
Droits d'utilisation de l'actif	4 361	1 636	1 945	344	432	4
Autres actifs sectoriels	15 672	7 326	3 126	4 569	315	336
Total Actifs sectoriels	40 373	19 327	11 009	8 274	1 414	350
Autres actifs non affectés	7 295					
TOTAL ACTIF	47 668					
PASSIF (hors capitaux propres)						
Passifs sectoriels	25 983	11 612	7 497	5 276	1 221	377
Autres passifs non affectés	9 856					
TOTAL PASSIF	35 839					

Conformément à la norme IFRS 5, le bilan consolidé du groupe Carrefour au 31 décembre 2021 n'a pas été retraité des actifs et passifs de Carrefour Taïwan.

Par ailleurs, la hausse des actifs et passifs de la zone Amérique latine au 31 décembre 2022 par rapport au 31 décembre 2021 provient du Brésil et reflète deux éléments principaux :

- l'intégration de Grupo BIG à partir du 1^{er} juin 2022 (cf. note 2.1) ;
- l'appréciation du réal de 14 %.

NOTE 6 DONNÉES OPÉRATIONNELLES

6.1 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 au chiffre d'affaires réalisé dans les magasins, sur les sites 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 les commissions perçues au titre des cotisations de 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 commissions relatives aux ventes e-commerce réalisées pour le compte de tiers (*Marketplaces*), les revenus locatifs des galeries marchandes et les redevances perçues des franchisés (principalement sous forme de *royalties*).

(i) Reconnaissance du chiffre d'affaires et des autres revenus

Le chiffre d'affaires relatif aux ventes réalisées dans les magasins et dans les stations-service, qui constitue l'essentiel du chiffre d'affaires du Groupe, est comptabilisé lors du passage en caisse des clients en application d'IFRS 15. Le transfert de contrôle intervient lorsque les biens et services sont transférés aux clients, les ventes ne comprenant aucune autre obligation de performance non remplie à cette date. Lorsque les ventes en magasins sont assorties d'un droit de retour, les conditions d'exercice de ce droit sont limitées à certaines catégories de produits et sont restreintes dans le temps selon la réglementation des pays concernés et/ou conformément aux conditions générales de vente du Groupe.

Les ventes de l'activité e-commerce sont constituées, d'une part, du chiffre d'affaires relatif aux ventes réalisées sur les sites e-commerce du Groupe (ventes directes) et d'autre part, des commissions perçues au titre des ventes e-commerce que le Groupe réalise pour le compte de tiers (*Marketplaces*). Le Groupe agit en tant que principal pour les ventes réalisées, pour son propre compte, sur les sites e-commerce du Groupe (ventes directes). Le chiffre d'affaires relatif aux ventes directes est comptabilisé lorsque la livraison est intervenue (date de transfert de contrôle des biens vendus). Comme pour les ventes de marchandises en magasins, les ventes directes en e-commerce sont assorties d'un droit de retour dont les conditions d'exercice sont restreintes dans le temps. S'agissant des ventes en *Marketplaces*, le Groupe agit en tant qu'agent ; les revenus comptabilisés correspondent aux commissions facturées aux fournisseurs sur les ventes réalisées.

Le chiffre d'affaires relatif aux ventes aux franchisés est comptabilisé lorsque la livraison est intervenue (date de transfert de contrôle des biens vendus).

Le produit net bancaire, développé par les sociétés financières du Groupe, est constitué pour l'essentiel des produits nets

d'intérêt n'entrant pas dans le champ d'application de la norme IFRS 15 et comptabilisés en application des dispositions d'IFRS 9. Seuls les services liés à la mise à disposition de ces cartes de paiement qui ne correspondent pas à des opérations de financement ou de crédit (commissions perçues au titre des cotisations de carte bancaire, de dossiers de crédit classique ou de crédit *revolving*) entrent dans le champ d'application d'IFRS 15. Les commissions perçues sont étalées sur la durée des contrats.

Le traitement comptable des redevances de franchise relève des dispositions spécifiques prévues par la norme IFRS 15 concernant les licences de propriété intellectuelle (licences dynamiques). La rémunération perçue en contrepartie de la concession des droits sur l'enseigne et du partage des savoir-faire est exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par l'établissement exploité par le franchisé et étalée dans le temps. Le traitement comptable des redevances de location-gérance est identique à celui des redevances de franchise.

Les produits de location et sous-location n'entrent pas dans le champ d'application de la norme IFRS 15 et sont comptabilisés en application des dispositions de la norme IFRS 16 (depuis le 1^{er} janvier 2019).

L'activité de promotion immobilière correspond essentiellement à la création et aux extensions des centres commerciaux attenants aux hypermarchés Carrefour en vue de leur revente. Sont également inclus dans les projets de promotion immobilière, la valorisation des emplacements situés dans les parties communes des centres commerciaux permettant de vendre ou d'exposer des produits pour une durée déterminée (*Specialty leasing*). L'activité de promotion immobilière est exercée au sein de Carrefour Property, filiale à 100 % du Groupe. Les revenus de l'activité de promotion immobilière restent généralement comptabilisés à la date de livraison au client de l'ensemble immobilier construit ; seuls les revenus des projets réalisés sous forme de vente en l'état futur d'achèvement (VEFA) sont comptabilisés progressivement (en fonction de l'avancement du projet, mesuré sur la base des coûts encourus), le transfert de contrôle vers le client intervient au fur et à mesure que les travaux sont réalisés par le Groupe.

(ii) Comptabilisation des programmes de fidélisation de la clientèle

La vente d'un bien ou service assortie de la remise de points de fidélité constitue un contrat comprenant deux « obligations de performance » séparées :

- d'une part, un bien ou service livré immédiatement ; et
- d'autre part, un droit à recevoir ultérieurement des biens ou services à prix réduit ou gratuit.

Le montant reçu au titre de la vente est réparti entre les deux « obligations de performance » en proportion de leurs prix de vente spécifiques respectifs.

6.1.1 Chiffre d'affaires hors taxes

(en millions d'euros)	2022	2021 retraité IFRS 5	% Prog.
Chiffre d'affaires hors taxes	81 385	70 462	15,5 %

À taux de change constants, le chiffre d'affaires 2022 se serait élevé à 80 544 millions d'euros, à comparer à 70 462 millions d'euros en 2021 retraité, soit une hausse de 14,3 %. L'incidence de la variation des taux de change s'élève à 0,8 milliard d'euros en 2022, imputable en quasi-totalité à la zone Amérique latine.

Retraité de la norme IAS 29 en Argentine, le chiffre d'affaires consolidé 2022 aurait augmenté de 13,3 % à taux de change constants.

CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES PAR PAYS ⁽¹⁾

(en millions d'euros)	2022	2021 retraité IFRS 5
France	37 706	35 283
Europe (hors France)	22 643	21 283
Espagne	10 437	9 471
Italie	3 916	3 941
Belgique	3 905	3 940
Pologne	2 057	1 838
Roumanie	2 328	2 092
Amérique latine	21 036	13 895
Brésil	18 064	11 578
Argentine	2 972	2 317

(1) La quasi-totalité du chiffre d'affaires est comptabilisée à une date spécifique. Le montant du chiffre d'affaires comptabilisé progressivement n'est pas significatif à l'échelle du Groupe.

6.1.2 Autres revenus

(en millions d'euros)	2022	2021 retraité IFRS 5	% Prog.
Produits financiers et commissions ⁽¹⁾	1 404	1 158	21,3 %
Redevances de franchise et de location-gérance	402	365	10,1 %
Revenus de location	173	129	34,7 %
Revenus de sous-location	23	24	(4,0) %
Revenus de l'activité de promotion immobilière ⁽²⁾	13	5	168,8 %
Revenus divers ⁽³⁾	530	410	29,1 %
TOTAL AUTRES REVENUS	2 546	2 091	21,7 %

(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 est nulle en 2022, contre 5 millions d'euros en 2021.

(3) Les revenus divers concernent notamment les commissions sur ventes et celles reçues des fournisseurs, les revenus liés à l'activité billetterie/voyages ainsi qu'à la publicité en magasins.

Les produits financiers et commissions enregistrés en 2022 ont connu un net rebond, reflétant notamment la forte dynamique commerciale au Brésil et la fin des restrictions liées au contexte sanitaire. De plus, leur progression constatée au Brésil en devise locale a été renforcée par la conversion en euros à un taux moyen plus favorable en 2022 qu'en 2021.

Pour les mêmes raisons, les revenus liés aux locations ainsi qu'aux services marchands, dont l'activité billetterie et voyages et les revenus de publicité en magasins, ont rebondi significativement en 2022.

Enfin, les redevances de franchise et de location-gérance poursuivent leur progression en France.

6.2 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 6.3).

6.2.1 Coût des ventes

Principes comptables

Le coût des ventes intègre les achats nets des ristournes et coopérations commerciales, les variations de stocks (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 sont déterminées en fonction des taux de remise, immédiate ou différée, sur achats qui sont fixés contractuellement lors des négociations annuelles. Elles peuvent être :

- inconditionnelles, c'est-à-dire proportionnelles au total des achats, sans aucune autre condition ; ou
- conditionnelles, c'est-à-dire dépendantes de la réalisation de certaines conditions (par exemple, la progression du chiffre d'affaires réalisé par le fournisseur avec le Groupe).

Les coopérations commerciales correspondent aux produits provenant de prestations réalisées par Carrefour pour les fournisseurs.

Les ristournes et coopérations commerciales comptabilisées dans le coût des ventes sont évaluées sur la base des dispositions contractuelles prévues dans les accords signés avec les fournisseurs.

6.2.2 Frais généraux et amortissements

(en millions d'euros)	2022	2021 retraité IFRS 5	% Prog.
Frais généraux	(11 958)	(10 837)	10,3 %
Amortissements des immobilisations et immeubles de placement	(1 284)	(1 200)	7,0 %
Amortissements des droits d'utilisation de l'actif – immobilisations et immeubles de placement	(694)	(664)	4,6 %
TOTAL FRAIS GÉNÉRAUX ET AMORTISSEMENTS	(13 936)	(12 701)	9,7 %

FRAIS GÉNÉRAUX

Les frais généraux se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	2022	2021 retraité IFRS 5	% Prog.
Frais de personnel	(7 337)	(7 050)	4,1 %
Honoraires	(802)	(653)	22,7 %
Entretien et réparation	(766)	(672)	13,9 %
Énergie et électricité	(736)	(441)	66,9 %
Publicité	(656)	(624)	5,2 %
Taxes	(526)	(503)	4,6 %
Locations immobilières (hors IFRS 16) ⁽¹⁾	(76)	(63)	20,0 %
Autres frais généraux	(1 060)	(831)	27,5 %
TOTAL FRAIS GÉNÉRAUX	(11 958)	(10 837)	10,3 %

(1) En 2021 et 2022, les charges de locations immobilières n'incluent pas les loyers relatifs à des contrats de location comptabilisés selon la norme IFRS 16 (cf. note 8). Elles se seraient élevées à (784) millions d'euros sur 2021 retraité et (898) millions d'euros sur 2022 si la norme IFRS 16 n'était pas appliquée.

La hausse des frais généraux résulte d'éléments convergents sur l'année 2022 : hausse significative du coût de l'énergie (cf. note 1.5), inflation du prix de certaines prestations de service, intégration de Grupo BIG depuis le 1^{er} juin 2022 et appréciation du réal brésilien notamment.

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 (2 236) millions d'euros en 2022 (contre (2 112) millions d'euros en 2021 retraité) et se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2022	2021 retraité IFRS 5	% Prog.
Immobilisations corporelles	(1 025)	(954)	7,5 %
Immobilisations incorporelles	(247)	(238)	3,6 %
Immeubles de placement	(12)	(9)	38,7 %
Amortissements des immobilisations et immeubles de placement	(1 284)	(1 200)	7,0 %
Amortissements des droits d'utilisation de l'actif – immobilisations et immeubles de placement	(694)	(664)	4,6 %
Amortissements des immobilisations logistiques	(60)	(56)	6,9 %
Amortissements des droits d'utilisation de l'actif – immobilisations logistiques	(198)	(192)	3,0 %
TOTAL AMORTISSEMENTS	(2 236)	(2 112)	5,9 %

6.3 Produits et charges non courants

Principes comptables

Conformément aux dispositions de la recommandation n° 2020-01 du 6 mars 2020 de l'Autorité des Normes Comptables (ANC), le Groupe présente en résultat 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 les dépréciations d'actifs

non courants, les résultats de cession d'actifs non courants, les coûts de restructuration et des charges et produits liés 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 ».

Le résultat non courant 2022 est un produit net de 36 millions d'euros et se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2022	2021 retraité IFRS 5
Résultat de cession d'actifs	212	271
Coûts de restructuration	(13)	(383)
Autres produits et charges non courants	(16)	(40)
Résultat non courant avant dépréciations et pertes sur actifs	183	(151)
Dépréciations et pertes sur actifs	(147)	(215)
<i>dont dépréciations et pertes sur goodwill</i>	<i>(1)</i>	<i>(84)</i>
<i>dont dépréciations et pertes sur actifs corporels et incorporels et autres</i>	<i>(146)</i>	<i>(131)</i>
PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS	36	(366)
Dont :		
<i>total des produits non courants</i>	<i>440</i>	<i>514</i>
<i>total des charges non courantes</i>	<i>(404)</i>	<i>(880)</i>

RÉSULTAT DE CESSIION D'ACTIFS

Le résultat de cession d'actifs immobilisés est composé de plus et moins-values réalisées dans le cadre de diverses cessions d'actifs (murs, terrains, fonds de commerce de magasins), notamment en France et en Italie. Il inclut par ailleurs le résultat de cession de l'immobilier de 9 hypermarchés et 5 supermarchés en Espagne, au travers d'opérations de *sale & lease back* (cf. note 2.1). Il comprend également les gains liés aux cessions des titres mis en équivalence de Mestdagh en Belgique (cf. note 2.1) et de Ploiesti Shopping City en Roumanie (cf. note 3.2.1).

AUTRES PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS

Les autres produits et charges non courants enregistrés en 2022 comprennent essentiellement des réestimations de risques d'origine ancienne, principalement fiscaux, ainsi que des coûts liés à l'acquisition de Grupo BIG au Brésil (cf. note 2.1).

DÉPRÉCIATIONS ET PERTES SUR ACTIFS

Les dépréciations et pertes sur actifs immobilisés autres que les *goodwill* enregistrées en 2022 comprennent des dépréciations d'immobilisations pour (68) millions d'euros, reflétant la situation difficile de certains magasins, notamment en France et en Italie ainsi que diverses mises au rebut notamment liées à l'informatique en France pour (15) millions d'euros.

De plus, l'alignement de la valeur nette comptable des titres Showroomprivé sur le cours de Bourse du 31 décembre 2022 représente une charge non courante de (5) millions d'euros (cf. note 9.2).

Rappel des principaux éléments comptabilisés en 2021

Le résultat de cession d'actifs 2021 correspondait essentiellement à la plus-value générée lors de la perte de contrôle de Market Pay en France pour 230 millions d'euros net de frais (cf. note 2.3 des comptes consolidés au 31 décembre 2021). Dans une moindre mesure, il correspondait également à la cession de l'immobilier de 10 hypermarchés en Espagne, au travers d'opérations de *sale & lease back* (cf. note 8 des comptes consolidés au 31 décembre 2021).

Les coûts de restructuration 2021 découlaient de la poursuite des objectifs d'amélioration de la performance opérationnelle et d'efficacité organisationnelle. La charge comptabilisée en résultat non courant correspondait principalement aux indemnités payées ou à payer dans le cadre du plan de transformation concernant les sièges en France et, en second lieu, aux mesures mises en œuvre en Italie et en Espagne.

Les autres produits et charges non courants 2021 s'expliquaient principalement par les éléments suivants au Brésil :

- l'impact de l'opération immobilière Pinheiros ayant généré un produit de 81 millions d'euros à l'issue d'un échange d'actifs dans la ville de São Paulo (cf. note 2.3 des comptes consolidés au 31 décembre 2021) ;
- des reprises de provisions, nettes de coûts, sur des crédits ICMS notamment liés aux transferts entre états sur les « produits de base », avaient été enregistrées à hauteur de 35 millions d'euros environ suite à prescription ou apport à des programmes d'amnisties lancés par certains états brésiliens (cf. note 6.3 des comptes consolidés au 31 décembre 2020) ;
- suite au décès de M. Silveira Freitas, des engagements avaient été souscrits par Carrefour Brésil vis-à-vis des autorités publiques et associations dans le cadre du protocole transactionnel (*Termo de ajustamento de Conduta*) régularisé le 11 juin 2021 et avaient conduit à comptabiliser des provisions pour (17) millions d'euros (cf. note 11.3 des comptes consolidés au 31 décembre 2021).

Les autres produits et charges non courants 2021 comprenaient également des réestimations de risques d'origine ancienne en Espagne ainsi que les impacts liés à la décision prise en mai 2021 d'arrêter l'activité de Carrefour Banque en Italie (cf. note 2.3 des comptes consolidés au 31 décembre 2021).

En 2021, le *goodwill* italien avait été déprécié à hauteur de (80) millions d'euros (cf. note 7.3 des comptes consolidés au 31 décembre 2021).

Les dépréciations autres que les *goodwill* et les pertes sur actifs 2021 comprenaient diverses mises au rebut, notamment liées à l'informatique en France pour (28) millions d'euros ainsi que des dépréciations d'immobilisations pour (26) millions d'euros, reflétant la situation difficile de certains magasins, notamment en France et en Italie. Ils comprenaient également la mise au rebut des coûts de configuration et de customisation de solutions SaaS qui ne peuvent plus être capitalisés en conséquence de l'application de la décision définitive de l'IFRS IC publiée en avril 2021 (cf. note 1.2 des comptes consolidés au 31 décembre 2021) pour (30) millions d'euros environ. De plus, l'alignement de la valeur nette comptable des titres Showroomprivé au cours de Bourse du 31 décembre 2021 représentait une charge non courante de (10) millions d'euros (cf. note 9.2 des comptes consolidés au 31 décembre 2021).

6.4 Besoin en fonds de roulement

6.4.1 Variation du besoin en fonds de roulement

La variation du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) 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)	2022	2021 retraité IFRS 5	Variation
Variation des stocks	(678)	(384)	(294)
Variation des créances commerciales	(350)	(94)	(256)
Variation des créances et dettes fournisseurs	1 044	320	723
Variation des dettes de fidélité	43	8	35
Variation du BFR marchand (« Trésorerie marchandises »)	59	(149)	208
Variation des autres créances et autres dettes	49	67	(18)
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	108	(82)	190

Ces éléments, comme tous les autres éléments du tableau des flux de trésorerie, sont convertis au taux moyen de l'exercice.

6.4.2 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 ou au Coût Unitaire Moyen Pondéré (CUMP). Compte tenu de la rotation

rapide des stocks, ces deux méthodes ne génèrent pas de différences significatives entre elles. 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)	31/12/2022	31/12/2021
Stocks en valeur brute	7 088	6 024
Dépréciation	(195)	(166)
TOTAL STOCKS	6 893	5 858

Il est à noter que les mêmes méthodes de dépréciation qu'aux clôtures précédentes ont été appliquées.

Les stocks comptabilisés au 31 décembre 2022 incluent ceux détenus par Grupo BIG (cf. note 2.1) mais plus ceux détenus par Carrefour Taïwan (cf. note 4.3).

6.4.3 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 entrent dans la catégorie des actifs financiers évalués au coût amorti (cf. note 14). Elles sont

comptabilisées pour le montant initial de la facture et font l'objet de dépréciation dans le cadre du modèle de dépréciation simplifié fondé sur les pertes attendues défini par la norme IFRS 9 – *Instruments financiers* (cf. note 14.7.4).

Certaines filiales du Groupe procèdent à des cessions de créances commerciales. Conformément à la norme IFRS 9, les créances concernées sont décomptabilisées lorsque les risques et avantages qui leur sont associés (principalement les risques d'insolvabilité du débiteur, de retard de paiement et de dilution) sont substantiellement transférés à un tiers.

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Créances sur les clients	2 312	1 794
Dépréciation des créances	(190)	(162)
Total Créances sur les clients	2 122	1 632
Fournisseurs débiteurs	1 208	949
TOTAL CRÉANCES COMMERCIALES	3 330	2 581

Il est à noter que les mêmes méthodes de dépréciation qu'aux clôtures précédentes ont été appliquées.

6.4.4 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 les dettes fournisseurs ayant fait l'objet d'affacturage inversé. Ces créances détenues par les fournisseurs vis-à-vis du Groupe sont cédées à des établissements financiers dans le cadre de programmes d'affacturage inversé. Ces programmes permettent aux fournisseurs de recevoir par anticipation le paiement de leurs créances dans le cours normal des achats effectués. Après analyse, ces dettes sont maintenues en dettes fournisseurs, leurs caractéristiques n'étant pas substantiellement modifiées (notamment maintien des termes

contractuels, y compris échéance de la dette). Au 31 décembre 2022, les dettes fournisseurs et autres créditeurs incluent un montant de 2,3 milliards d'euros ayant fait l'objet d'un programme d'affacturage inversé (contre 2,2 milliards d'euros au 31 décembre 2021).

Les dettes fournisseurs entrent dans la catégorie des passifs financiers évalués au coût amorti, telle que définie par la norme IFRS 9 – *Instruments financiers* (cf. note 14). 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.

6.4.5 Créances et dettes fiscales

DÉTAIL DES CRÉANCES FISCALES

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Taxes sur le chiffre d'affaires	684	542
Autres impôts et taxes	98	58
Actifs d'impôts exigibles	167	75
TOTAL CRÉANCES FISCALES	948	675

DÉTAIL DES DETTES FISCALES

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Taxes sur le chiffre d'affaires	462	350
Autres impôts et taxes	510	541
Passifs d'impôts exigibles	210	218
TOTAL DETTES FISCALES – PART À MOINS D'UN AN	1 182	1 108
TOTAL DETTES FISCALES – PART À PLUS D'UN AN	85	193

6.4.6 Autres actifs et passifs

DÉTAIL DES AUTRES ACTIFS

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Charges constatées d'avance ⁽¹⁾	419	476
Créances sur cessions d'immobilisations	34	10
Créances sociales	11	16
Autres créances d'exploitation nettes	561	440
TOTAL AUTRES ACTIFS COURANTS	1 025	943
Charges constatées d'avance – Part à plus d'un an	1	3
Créances fiscales – Part à plus d'un an ⁽²⁾	608	318
TOTAL AUTRES ACTIFS NON COURANTS	609	321

(1) Au 31 décembre 2021, ce compte comprenait l'acompte versé en mars 2021 de 900 millions de réals brésiliens (soit 139 millions d'euros environ) relatif à l'acquisition en cours de Grupo BIG au Brésil (cf. note 2.1).

(2) Correspond à des crédits d'impôt ICMS et PIS-COFINS dont la recouvrabilité est attendue à plus de 12 mois. Au 31 décembre 2022, le montant brut des crédits ICMS brésiliens, lié principalement à des décisions de la Cour Suprême brésilienne favorables à l'entreprise, s'élève au bilan à 1 184 millions d'euros (700 millions d'euros au 31 décembre 2021). Ce montant est déprécié à hauteur de (479) millions d'euros (soit une créance nette de 705 millions d'euros versus 453 millions d'euros au 31 décembre 2021) afin de reconnaître la valeur de marché des crédits dont l'utilisation est prévue par l'entreprise sur une période n'excédant pas trois ans. La hausse du montant brut et net des crédits ICMS, tout comme pour les crédits PIS-COFINS, reflète l'incorporation de Grupo BIG à partir de juin 2022 (cf. note 2.1). Au compte de résultat, les crédits ICMS brésiliens relatifs à l'exercice en cours sont reconnus en résultat opérationnel courant et ceux relatifs à des exercices antérieurs sont reconnus en produits non courants.

DÉTAIL DES AUTRES PASSIFS COURANTS

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Dettes sociales	1 531	1 505
Dettes vis-à-vis des fournisseurs d'immobilisations	714	648
Produits constatés d'avance	131	105
Dettes diverses	567	507
TOTAL AUTRES PASSIFS COURANTS	2 943	2 765

6.5 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 (crédit renouvelable & prêt amortissable) et des produits d'épargne (assurance-vie, comptes sur livrets...).

De par son importance dans le bilan consolidé du Groupe et ses spécificités, cette activité annexe fait l'objet d'une présentation particulière dans les états financiers du Groupe :

- les créances détenues sur la clientèle (encours des cartes de paiement, prêts personnels...) sont présentées au bilan sur les lignes « Encours clients des sociétés financières – Part à plus d'un an » et « Encours clients des sociétés financières – Part à moins d'un an » suivant leur maturité ;

- les dettes contractées afin de refinancer ces créances sont présentées sur les lignes « Refinancement des encours clients – Part à plus d'un an » et « Refinancement des encours clients – Part à moins d'un an » suivant leur maturité ;
- les autres actifs et passifs (immobilisations corporelles et incorporelles, trésorerie, dettes fiscales et sociales...) sont présentés sur les lignes de bilan correspondantes ;
- les revenus nets tirés des activités bancaires sont présentés au sein de la ligne « Autres revenus » du compte de résultat ;
- la variation du besoin en fonds de roulement des activités de banque et d'assurance est isolée sur la ligne « Variation des encours sur crédit à la consommation » du tableau des flux de trésorerie.

6.5.1 Encours clients des sociétés financières

Au 31 décembre 2022, les encours clients des sociétés financières s'élèvent à 5 978 millions d'euros (à comparer à 5 294 millions d'euros à fin 2021) et se composent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2022	31/12/2021
Encours cartes	5 583	4 474
Encours prêts	1 448	1 549
Encours crédits (liés à des achats magasins)	59	44
Autres encours ⁽¹⁾	245	254
Dépréciation	(1 356)	(1 027)
TOTAL ENCOURS CLIENTS	5 978	5 294
<i>Part à moins d'un an</i>	<i>4 111</i>	<i>3 473</i>
<i>Part à plus d'un an</i>	<i>1 867</i>	<i>1 821</i>

(1) Les autres encours correspondent essentiellement aux prêts et crédits restructurés.

Les encours clients des sociétés financières correspondent aux créances détenues sur la clientèle (encours des cartes de paiement, prêts personnels...).

La valeur brute des encours clients augmente de 1 milliard d'euros par rapport au 31 décembre 2021. Cela traduit le grand dynamisme de la production d'encours au Brésil, renforcé par l'appréciation du réal au cours de l'année 2022. En ce qui concerne les encours bruts en Espagne et en France, ils sont

relativement stables, avant effet des cessions d'encours classés principalement en catégorie 3 opérées dans ces deux pays en 2022.

L'augmentation du taux de dépréciation moyen des encours clients au 31 décembre 2022 provient principalement du Brésil.

L'estimation de la dépréciation des encours clients a été effectuée en fonction des règles et principes détaillés ci-dessous.

GESTION DU RISQUE DE CRÉDIT ET MÉTHODOLOGIE DE DÉPRÉCIATION

Principes comptables

Le modèle de dépréciation des encours clients des sociétés financières a été adapté conformément aux dispositions de la norme IFRS 9 – *Instruments financiers*, suivant un processus en deux étapes :

- classification des encours en classes homogènes de risques, au sens de la probabilité de défaut ; puis
- modélisation des probabilités de pertes de crédit, sur un horizon de 12 mois ou à maturité (correspondant à l'échéance résiduelle de l'instrument financier) selon la classification retenue.

CLASSIFICATION DES ENCOURS CLIENTS

Les encours clients sont répartis en trois catégories, en fonction de l'analyse des augmentations significatives potentielles du risque de crédit :

- catégorie 1 : encours sur des débiteurs dont le risque de crédit n'a pas augmenté de manière significative depuis la comptabilisation initiale ;
- catégorie 2 : encours sur des débiteurs dont la situation financière s'est fragilisée (augmentation significative du risque de crédit) depuis la comptabilisation initiale sans qu'une indication objective de dépréciation (défaut) ait encore été identifiée au niveau individuel ;
- catégorie 3 : encours sur des débiteurs en défaut.

(i) Augmentation significative du risque de crédit

Les principaux critères retenus par le Groupe pour déterminer s'il existe une augmentation importante du risque de crédit depuis la comptabilisation initiale et s'il y a lieu de reclasser les actifs de la catégorie 1 à la catégorie 2 sont les suivants :

- critère d'arriéré (retard de paiement) : paiements en souffrance depuis plus de 30 jours (présomption énoncée par la norme IFRS 9 non réfutée) ;
- critère de renégociation : contrats renégociés avec un retard de paiement inférieur à 30 jours.

L'augmentation significative du risque de crédit est appréciée par contrat, avec application du principe de contagion à tous les encours du débiteur considéré.

(ii) Indication objective de perte de valeur (défaut)

Carrefour considère qu'il existe une indication objective de perte de valeur pour les encours remplissant l'un des critères suivants :

- critère d'arriéré (retard de paiement) : paiements en souffrance depuis plus de 90 jours (présomption énoncée par la norme IFRS 9 non réfutée) ;
- critère de renégociation : contrats renégociés (modification « non substantielle ») en raison de difficultés significatives du débiteur avec un retard de paiement supérieur à 30 jours ;
- critère de contentieux : contrats litigieux à la date de clôture ;
- critère de contagion : tous les contrats d'un même débiteur dont un des contrats répond à l'un des critères de défaut susmentionnés.

Les encours clients concernés sont classés dans la catégorie 3.

ESTIMATION DES PERTES DE CRÉDIT ATTENDUES

Le calcul du montant des pertes attendues s'appuie sur quatre paramètres principaux : la probabilité de défaut, la perte en cas de défaut, le montant de l'exposition en cas de défaut et le taux d'actualisation. Chacun de ces paramètres est calibré selon la segmentation des encours clients – celle-ci étant établie en fonction des produits distribués par chaque entité (prêts personnels, cartes de crédit/crédits renouvelables et crédits affectés) – sur la base des informations historiques et en prenant en compte des éléments de nature prospective. Les méthodes de calibrage des paramètres ont été établies en cohérence avec celles déployées pour répondre aux exigences réglementaires et prudentielles (dispositif Bâlois notamment).

Les pertes de crédit attendues sont calculées sur un horizon de 12 mois pour les encours classés en catégorie 1 et sur toute la durée de vie du crédit pour les encours classés en catégories 2 et 3.

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 ;
- étude de solvabilité à la date anniversaire du contrat ;
- 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 de la société.

La valeur brute des encours clients des sociétés financières au 31 décembre 2022 est composée à 72 % d'encours classés en catégorie 1, 9 % d'encours classés en catégorie 2 et 19 % d'encours classés en catégorie 3. Au 31 décembre 2021, les catégories 1, 2 et 3 représentaient respectivement 73 %, 11 % et 16 % de la valeur brute des encours clients des sociétés financières.

6.5.2 Refinancement des encours clients des sociétés financières

Le refinancement des encours clients des sociétés financières, de 5 142 millions d'euros au 31 décembre 2022 (4 441 millions d'euros à fin 2021), est assuré par les sources de financement suivantes :

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Emprunts obligataires ⁽¹⁾	824	1 202
Dettes représentées par un titre (Neu CP et Neu MTN) ⁽²⁾	1 553	866
Emprunts bancaires ⁽³⁾	572	498
Comptes sur livret clients	279	304
Titrisation ⁽⁴⁾	297	369
Autres dettes de refinancement auprès des établissements financiers	1 577	1 202
Autres	41	0
TOTAL REFINANCEMENT DES ENCOURS CLIENTS	5 142	4 441
<i>Part à moins d'un an</i>	<i>3 592</i>	<i>2 868</i>
<i>Part à plus d'un an</i>	<i>1 550</i>	<i>1 573</i>

(1) Carrefour Banque a remboursé par anticipation en mars 2022 l'emprunt obligataire de 400 millions d'euros émis en juin 2021 à taux fixe swappé à Euribor 3 mois (4 ans – échéance juin 2025, coupon Euribor 3 mois + 49 points de base).

(2) Les dettes représentées par un titre sont principalement composées des *Negotiable European Commercial Paper* (Neu CP) et *Negotiable European Medium Term Notes* (Neu MTN) émis par Carrefour Banque.

(3) Ce poste inclut principalement l'opération de refinancement à hauteur de 320 millions d'euros auprès de la banque centrale européenne (échéance mars 2024) ainsi que les tirages de lignes de crédit réalisés.

(4) Ce poste est relatif à l'opération de titrisation de crédit renouvelable « *Master Credit Cards Pass* » lancée par Carrefour Banque en novembre 2013, compartimentée et rechargeable, portant sur un encours initial titrisé de 560 millions d'euros et ayant permis de lever 400 millions d'euros. Ce véhicule a été conservé au 31 décembre 2022 avec un solde de 297 millions d'euros.

NOTE 7 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES, CORPORELLES ET IMMEUBLES DE PLACEMENT

7.1 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 7.3.

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 d'acquisition, et celles acquises par voie de regroupement d'entreprises à leur juste valeur (cf. note 3.1).

LOGICIELS (À L'EXCLUSION DES CONTRATS SAAS)

Les coûts internes et externes directement encourus lors de l'achat ou du développement de logiciels sont capitalisés en immobilisations incorporelles, y compris les améliorations ultérieures, lorsqu'il est probable qu'elles généreront des avantages économiques futurs attribuables au Groupe. Les logiciels sont amortis linéairement sur des durées allant de un à huit ans, sauf exception.

CONTRATS SAAS (SOFTWARE AS A SERVICE)

Un contrat SaaS permet à une entité d'accéder, *via* une connexion Internet et pour une durée spécifiée, à des fonctionnalités logicielles hébergées sur une infrastructure opérée par un fournisseur externe. Si le Groupe ne contrôle pas une solution SaaS, les coûts de développement (externes et internes) liés sont comptabilisés de la façon suivante : (a) en charge quand encourus pour les coûts internes et les coûts d'un intégrateur non lié à l'éditeur SaaS, et (b) en charge étalés sur la durée du contrat SaaS pour les coûts de l'éditeur SaaS ou son sous-traitant. Si le Groupe contrôle une solution SaaS, les coûts sont capitalisés s'ils satisfont les critères d'IAS 38, autrement ils sont comptabilisés en charges quand encourus.

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)	31/12/2022	31/12/2021
Goodwill	8 778	7 995
Autres immobilisations incorporelles	1 499	1 333
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	10 277	9 328

7.1.1 Goodwill

La valeur des *goodwill* constatés par le Groupe fait l'objet d'un suivi au niveau des secteurs opérationnels constitués par les pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités au travers de magasins intégrés.

La hausse de 782 millions d'euros des *goodwill* par rapport au 31 décembre 2021 reflète les éléments suivants :

- le *closing* de l'acquisition de Grupo BIG au Brésil (cf. note 2.1), incluant la comptabilisation d'un *goodwill* préliminaire de 942 millions d'euros ;
- diverses acquisitions en France à hauteur de 37 millions d'euros, dont principalement le franchisé Carré d'or ;
- la sortie du *goodwill* comptabilisé par Carrefour Taïwan pour un montant de (147) millions d'euros, reflétant la cession en cours du pays (cf. note 4) ;
- un écart de conversion défavorable de (49) millions d'euros, en raison principalement de la dépréciation du réal brésilien intervenue depuis l'intégration de Grupo BIG au 1^{er} juin 2022.

(en millions d'euros)	31/12/2021	Acquisitions	Cessions	Dépréciations	Autres mouvements	Écarts de conversion	31/12/2022
France	5 147	37	-	-	-	-	5 184
Espagne	1 031	-	-	-	-	-	1 031
Belgique	950	-	-	-	-	-	950
Brésil	314	942	-	-	-	(42)	1 214
Pologne	229	-	-	-	-	(4)	225
Taïwan	147	-	(147)	-	-	-	-
Roumanie	99	-	-	-	-	(0)	99
Italie	69	-	-	(1)	-	-	69
Argentine	8	-	-	-	-	(3)	5
Fonctions globales	1	-	-	-	-	-	1
TOTAL	7 995	979	(147)	(1)	-	(49)	8 778

En 2021, la valeur nette totale des *goodwill* était en légère baisse, impactée par la dépréciation partielle du *goodwill* italien et la réduction du *goodwill* taïwanais suite à la mise à la juste valeur d'un entrepôt possédé par Wellcome, partiellement compensée par l'acquisition de Supersol en Espagne.

(en millions d'euros)	31/12/2020	Acquisitions	Cessions	Dépréciations	Autres mouvements	Écarts de conversion	31/12/2021
France	5 149	12	-	-	(15)	-	5 147
Espagne	952	79	-	-	-	-	1 031
Belgique	956	-	-	(4)	(1)	-	950
Brésil	311	-	-	-	-	3	314
Pologne	231	-	-	-	-	(2)	229
Taïwan	176	-	-	-	(43)	15	147
Roumanie	101	-	-	-	-	(2)	99
Italie	149	-	-	(80)	-	-	69
Argentine	9	-	-	-	-	(1)	8
Fonctions globales	1	-	-	-	-	-	1
TOTAL	8 034	91	-	(84)	(59)	13	7 995

7.1.2 Autres immobilisations incorporelles

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2022	31/12/2021
Valeur brute	3 744	3 644
Amortissements	(2 510)	(2 496)
Dépréciations	(51)	(67)
Immobilisations incorporelles en cours	316	252
TOTAL AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	1 499	1 333

VARIATION DES AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Au 31 décembre 2020	3 812	(2 487)	1 325
Acquisitions	334	–	334
Cessions	(265)	187	(79)
Amortissements	–	(242)	(242)
Dépréciations	–	(13)	(13)
Écarts de conversion	2	(1)	1
Variations de périmètre, transferts et autres mouvements	14	(7)	7
Au 31 décembre 2021	3 895	(2 563)	1 333
Cession en cours de Carrefour Taïwan ⁽¹⁾	(58)	29	(28)
Acquisitions	376	–	376
Autres cessions	(303)	264	(40)
Amortissements	–	(247)	(247)
Dépréciations	–	(5)	(5)
Écarts de conversion	14	(15)	(1)
Variations de périmètre ⁽²⁾	105	–	105
Transferts et autres mouvements	31	(25)	6
AU 31 DÉCEMBRE 2022	4 060	(2 561)	1 499

(1) Les montants reportés dans cette ligne correspondent aux autres immobilisations incorporelles détenues par Carrefour Taïwan (activité abandonnée en 2022, cf. note 4) au 1^{er} janvier 2022. Les autres flux du tableau de variation des autres immobilisations incorporelles en 2022 n'incluent donc pas les flux de Carrefour Taïwan sur l'exercice.

(2) Ce poste comprend quasi-exclusivement les immobilisations incorporelles de Grupo BIG, suite à son intégration le 1^{er} juin 2022 (cf. note 2.1).

7.2 Immobilisations corporelles

Principes comptables

Les immobilisations corporelles sont principalement constituées de constructions, d'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.

Pour les immobilisations corporelles acquises par voie d'échange contre un ou plusieurs actifs non monétaires ou contre un ensemble d'actifs monétaires et non monétaires, le coût est évalué à la juste valeur sauf (a) si l'opération

d'échange ne revêt pas de substance commerciale ou (b) s'il n'est possible d'évaluer de manière fiable ni la juste valeur de l'actif reçu, ni celle de l'actif cédé ; dans ce cas, son coût est évalué à la valeur comptable de l'actif cédé.

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 s'arrête 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 :

Constructions	
• Bâtiments	40 ans
• Aménagements des sols	10 à 20 ans
• Parkings	6 à 10 ans
Matériels, 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 annuelle 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*. À la clôture du 31 décembre 2022, le Groupe n'a pas identifié d'éléments significatifs liés au changement climatique qui conduiraient à réviser les durées d'utilité appliquées.

31/12/2022

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements	Dépréciations	Valeur nette
Terrains	3 405	–	(68)	3 336
Constructions	11 675	(5 894)	(175)	5 606
Matériels, agencements et installations	14 798	(11 771)	(299)	2 728
Autres immobilisations	707	(455)	(3)	249
Immobilisations en cours	692	–	–	692
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	31 277	(18 120)	(546)	12 612

31/12/2021

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements	Dépréciations	Valeur nette
Terrains	2 698	–	(72)	2 626
Constructions	10 591	(5 860)	(205)	4 527
Matériels, agencements et installations	15 208	(12 091)	(321)	2 797
Autres immobilisations	447	(326)	(4)	117
Immobilisations en cours	655	–	–	655
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	29 600	(18 277)	(602)	10 721

VARIATION DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Au 31 décembre 2020	28 840	(18 335)	10 505
Acquisitions	1 318	–	1 318
Cessions ⁽¹⁾	(978)	750	(228)
Amortissements	–	(1 077)	(1 077)
Dépréciations	–	(28)	(28)
Écarts de conversion	58	(31)	27
Variations de périmètre, transferts et autres mouvements ⁽²⁾	362	(156)	206
Au 31 décembre 2021	29 600	(18 879)	10 721
Cession en cours de Carrefour Taiwan ⁽³⁾	(1 316)	879	(437)
Acquisitions	1 504	–	1 504
Autres cessions ⁽¹⁾	(890)	671	(218)
Amortissements	–	(1 086)	(1 086)
Dépréciations	–	(25)	(25)
Écarts de conversion	(85)	89	4
Variations de périmètre ⁽⁴⁾	1 967	–	1 967
Transferts et autres mouvements ⁽²⁾	498	(316)	182
AU 31 DÉCEMBRE 2022	31 277	(18 666)	12 612

(1) En 2022, ce poste correspond notamment aux opérations de *sale & lease back* de l'immobilier de 9 hypermarchés et 5 supermarchés en Espagne pour 150 millions d'euros environ, à la cession d'un entrepôt dans la région de Campania en Italie, ainsi qu'à diverses cessions de murs de magasins et terrains en France. En 2021, ce poste correspondait principalement aux opérations de *sale & lease back* de l'immobilier de 10 hypermarchés en Espagne pour 137 millions d'euros, ainsi qu'à diverses cessions de murs de magasins en Italie (dont les hypermarchés de Thiene et San Giuliano) et d'entrepôts en France (création de Cargan-LOG, cf. note 2.3 des comptes consolidés au 31 décembre 2021).

(2) En 2021 et en 2022, ce poste correspond essentiellement à l'effet hyperinflation appliqué sur les immobilisations corporelles détenues en Argentine, conformément à la norme IAS 29. En 2021, ce poste comprenait également les immobilisations liées aux acquisitions des sociétés Supersol en Espagne (cf. note 3.2.2) et Wellcome à Taïwan.

(3) Les montants reportés dans cette ligne correspondent aux immobilisations corporelles détenues par Carrefour Taïwan (activité abandonnée en 2022, cf. note 4) au 1^{er} janvier 2022. Les autres flux du tableau de variation des immobilisations corporelles en 2022 n'incluent donc pas les flux de Carrefour Taïwan sur l'exercice.

(4) Ce poste comprend quasi-exclusivement les immobilisations corporelles de Grupo BIG, suite à son intégration le 1^{er} juin 2022 (cf. note 2.1).

7.3 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 Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) 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 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 diminuée des coûts de sortie.

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 juste valeur est appréciée au regard de transactions récentes, de pratiques professionnelles, d'expertises indépendantes ou de la valeur estimée de rachat par un concurrent.

Le taux de croissance perpétuelle et la formule du 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. En particulier, 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.

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 et l'utilisation d'un taux d'actualisation spécifique par pays. Les flux de trésorerie futurs retenus pour les tests de dépréciation réalisés pour l'exercice 2022 ont été estimés à partir des trajectoires financières établies par la Direction Générale du pays et validées par la Direction Générale du Groupe. Ces flux de trésorerie futurs prennent notamment en compte la meilleure estimation de l'incidence du changement climatique à date, notamment sur le niveau des investissements prévus.

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.

La juste valeur, qui correspond au prix qui serait reçu pour la vente des activités du pays testé lors d'une transaction normale entre des participants de marché, est évaluée sur la base de données observables lorsqu'il en existe (multiples de chiffre d'affaires et/ou d'EBITDA (résultat opérationnel courant avant amortissements) de transactions récentes, offres reçues de repreneurs potentiels, multiples de valeurs boursières d'entreprises comparables) ou d'analyses effectuées par des experts internes ou externes.

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/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 (Produit Intérieur Brut) établie par le FMI (Fonds Monétaire International).

Les pertes de valeur constatées sur les *goodwill* sont définitives, y compris lorsqu'elles ont été comptabilisées lors d'un arrêté intermédiaire.

7.3.1 Dépréciation des goodwill et analyse de sensibilité

Les tests de dépréciation réalisés en 2022 ont conduit le Groupe à ne pas comptabiliser de perte de valeur des goodwill. En 2021, le Groupe avait comptabilisé une dépréciation partielle du goodwill italien à hauteur de (80) millions d'euros.

7.3.1.1 Pays pour lequel la valeur recouvrable est proche de la valeur nette comptable

Dans le cadre des tests menés au 31 décembre 2022, l'Italie a été identifiée comme ayant une valeur recouvrable proche de la valeur nette comptable tout en lui restant supérieure. Par conséquent, aucune perte de valeur du goodwill italien n'a été constatée.

Pour mémoire, en ce qui concerne l'Italie, une dépréciation de (700) millions d'euros du goodwill avait été enregistrée dans les comptes en 2017 afin de refléter la diminution importante constatée sur la valeur d'utilité de nos activités italiennes. Dans ce contexte, une analyse élargie avait été menée afin d'évaluer la juste valeur des activités du Groupe en Italie, fondée sur une approche de valorisation multi-critères incluant notamment une valorisation sur la base de multiples observés pour des actifs comparables dans le secteur de la distribution en Europe, ainsi que la prise en compte de la valeur de marché des actifs immobiliers italiens, établie sur la base d'évaluations externes.

Dans le cadre des tests menés au 31 décembre 2021, une dépréciation partielle du goodwill italien à hauteur de (80) millions d'euros avait été comptabilisée (en complément des (104) millions d'euros dépréciés fin 2020). Cela reflétait un chiffre d'affaires et une valeur de marché des actifs immobiliers en réduction par rapport à fin 2020.

Cette approche de valorisation multi-critères a été reconduite dans le cadre du test d'impairment du goodwill au 31 décembre 2022. La juste valeur ainsi déterminée représente la meilleure estimation établie par la Direction Générale du Groupe et permet de conforter le montant du goodwill de 69 millions d'euros comptabilisé au 31 décembre 2022.

7.3.1.2 Autres pays

Pour les autres pays dans lesquels le Groupe opère, l'analyse de sensibilité du calcul associée à une variation conjointe des paramètres clés selon des hypothèses raisonnablement possibles n'a pas fait apparaître de scénario probable dans lequel la valeur recouvrable des groupes d'UGT deviendrait inférieure à sa valeur comptable.

7.3.1.3 Principales hypothèses financières utilisées pour l'estimation des valeurs d'utilité

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 2022 et 2021, se présentent comme suit :

Pays	2022		2021	
	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance perpétuelle	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance perpétuelle
France	6,3 %	1,6 %	5,1 %	1,3 %
Espagne	6,9 %	1,7 %	5,6 %	1,7 %
Italie	8,2 %	2,0 %	6,3 %	1,4 %
Belgique	6,4 %	1,7 %	5,1 %	1,8 %
Pologne	8,4 %	2,5 %	7,2 %	2,5 %
Roumanie	9,5 %	2,5 %	8,1 %	2,5 %
Brésil	10,6 %	3,0 %	9,3 %	3,1 %
Argentine	56,4 %	32,2 %	33,4 %	17,0 %

7.4 Immeubles de placement

Principes comptables

Selon la norme IAS 40 – *Immeubles de placement*, les immeubles de placement sont des biens immobiliers (constructions ou terrains ou les deux) 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, 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 7.2).

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 6.1).

La juste valeur des immeubles de placement est évaluée une fois par an :

- soit en appliquant aux loyers bruts annualisés générés par chaque immeuble de placement, un multiple, fonction de la rentabilité calculée sur chacune des galeries marchandes, et un taux de capitalisation, fonction du pays ;
- soit en ayant recours à des expertises indépendantes utilisant deux méthodes : la méthode des flux de trésorerie actualisés et la méthode par le rendement. Les experts utilisent également par recoupement les valeurs vénales au m² et les valeurs de marché utilisées sur les transactions comparables.

Compte tenu du peu de données publiques disponibles notamment en termes de taux de capitalisation, de la complexité des évaluations d'actifs immobiliers et de l'utilisation des 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)	31/12/2022	31/12/2021
Immeubles de placement (valeur brute)	502	493
Amortissements et dépréciations	(223)	(202)
TOTAL IMMEUBLES DE PLACEMENT	279	291

VARIATION DES IMMEUBLES DE PLACEMENT

(en millions d'euros)	Valeur nette
Au 31 décembre 2020	259
Investissements	2
Cessions	(1)
Dotations aux amortissements	(9)
Écarts de conversion	3
Transferts et autres mouvements ⁽¹⁾	38
Au 31 décembre 2021	291
Cession en cours de Carrefour Taïwan ⁽²⁾	(54)
Investissements	3
Autres cessions	(0)
Dotations aux amortissements	(12)
Écarts de conversion	(0)
Transferts et autres mouvements ⁽¹⁾	51
AU 31 DÉCEMBRE 2022	279

(1) En 2022, les transferts et autres mouvements correspondent principalement à l'effet hyperinflation appliqué sur les immeubles de placement détenus en Argentine, conformément à la norme IAS 29. En 2021, les montants reportés sur cette ligne étaient principalement liés au projet Pinheiros au Brésil (cf. note 3.2.2).

(2) Les montants reportés sur cette ligne correspondent aux immeubles de placement détenus par Carrefour Taïwan (activité abandonnée en 2022, cf. note 4) au 1^{er} janvier 2022. Les autres flux du tableau de variation des immeubles de placement en 2022 n'incluent donc pas les flux de Carrefour Taïwan sur l'exercice.

Les produits locatifs générés par ces immeubles de placement et comptabilisés sur la ligne « Autres revenus » du compte de résultat s'élèvent à 45 millions d'euros en 2022 contre 36 millions d'euros en 2021 retraité. Les charges opérationnelles directes s'élèvent à (11) millions d'euros en 2022 contre (9) millions d'euros en 2021 retraité.

La juste valeur des immeubles de placement au 31 décembre 2022 a été estimée à 635 millions d'euros contre 567 millions d'euros au 31 décembre 2021 (hors Taïwan). Cette légère hausse reflète essentiellement l'effet de l'hyperinflation en Argentine en application de la norme IAS 29, ainsi que l'écart de conversion favorable lié à l'appréciation du réal brésilien en date de clôture.

NOTE 8 CONTRATS DE LOCATION

Principes comptables

Les actifs pris en location correspondent :

- majoritairement aux actifs immobiliers aussi bien exploités par le Groupe que mis en sous-location. Ces derniers comprennent les contrats de sous-location de magasins aux franchisés ainsi que les contrats de sous-location d'emplacements dans les galeries marchandes et centres commerciaux ;
- plus accessoirement à des contrats de location de véhicules ;
- enfin à quelques contrats d'entreposage et de stockage et de prestation informatique présentant une composante locative.

Depuis le 1^{er} janvier 2019, tous les contrats de location (hors exemptions prévues par la norme IFRS 16, cf. ci-dessous) sont comptabilisés au bilan, par la constatation d'un actif représentatif du droit d'utilisation du bien loué, en contrepartie d'un engagement locatif correspondant à la valeur actualisée des loyers à payer sur la durée raisonnablement certaine de location.

Au compte de résultat, la norme IFRS 16 prévoit de comptabiliser une charge d'amortissements en charge opérationnelle courante et une charge d'intérêts en résultat financier.

Au tableau des flux de trésorerie, les paiements locatifs, représentatifs du paiement des intérêts et du remboursement de l'engagement locatif, affectent les flux de financement.

COMPTABILISATION D'UN ENGAGEMENT LOCATIF

Les montants pris en compte dans l'évaluation initiale de l'engagement locatif sont :

- les loyers fixes diminués des avantages restant à recevoir du bailleur ;
- les loyers variables basés sur un taux ou un indice ;
- les garanties de valeur résiduelle ;
- le prix d'exercice d'une option d'achat si l'exercice de l'option est raisonnablement certain ; et
- les pénalités de résiliation ou de non-renouvellement du contrat si leur exercice est raisonnablement certain.

L'actualisation des loyers est effectuée au taux implicite du contrat si celui-ci est facilement déterminable et dans le cas contraire, le taux d'emprunt marginal du preneur est appliqué (cas appliqué en pratique). Le taux d'actualisation correspond à l'échéance moyenne pondérée de remboursement de l'engagement locatif.

La base des taux d'actualisation est déterminée par pays à partir d'une courbe de taux sans risque et d'un *spread* (*spread* unique pour toutes les filiales d'un même pays). La table de taux est mise à jour trimestriellement pour la partie sans risque et annuellement pour le *spread/rating* sauf survenance d'un événement susceptible d'avoir une incidence sur l'appréciation du risque de crédit des filiales.

Cet engagement locatif est ensuite évalué au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le montant de l'engagement locatif est susceptible d'être ajusté en cas de modification du contrat de location, de réestimation de la durée de location ainsi que pour tenir compte des variations contractuelles de loyers liées à l'application d'indices ou de taux.

COMPTABILISATION D'UN DROIT D'UTILISATION

Le droit d'utilisation est évalué à son coût, comprenant :

- le montant initial de l'engagement locatif ;
- les paiements d'avance faits au bailleur ;
- les coûts directs initiaux encourus ;
- une estimation des coûts de démantèlement ou de remise en état du bien loué selon les termes du contrat.

Cet actif est ensuite amorti linéairement sur la durée de location retenue pour évaluer l'engagement locatif.

La valeur de l'actif est susceptible d'être ajustée en cas de modification du contrat de location, de réestimation de la durée de location ainsi que pour tenir compte des variations contractuelles de loyers liées à l'application d'indices ou de taux. Ainsi en cas de sortie avant la fin de la durée IFRS 16, l'impact de la décomptabilisation du droit d'utilisation (*write-off* d'un actif non courant) et de l'engagement locatif sera enregistré en résultat non courant.

Lorsque les contrats de location prévoient le versement initial d'un droit au bail à l'ancien locataire des locaux, le montant de ce droit sera traité comme une composante du droit d'utilisation.

Les paiements relatifs aux contrats de courte durée (durée inférieure ou égale à 12 mois) ou concernant les biens de faible valeur sont comptabilisés en charges opérationnelles courantes de façon linéaire sur la durée du contrat (exemptions prévues par la norme IFRS 16).

La recouvrabilité du droit d'utilisation est testée dès lors que des événements ou modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur de l'actif. Les dispositions de mise en œuvre du test de dépréciation sont identiques à celles relatives aux immobilisations corporelles et incorporelles décrites dans la note 7.3.

DURÉE DES CONTRATS DE LOCATION

La durée du bail à retenir pour déterminer les loyers à actualiser correspond à la durée non résiliable du contrat de location ajustée pour tenir compte :

- des options de prolongation du contrat que le Groupe est raisonnablement certain d'exercer ;
- des options de résiliation anticipée que le Groupe est raisonnablement certain de ne pas exercer.

Le Groupe prend en compte dans la détermination de la durée raisonnablement certaine d'utilisation des actifs loués :

- les caractéristiques liées aux différents types d'actifs (magasins, entrepôts logistiques, bâtiments administratifs) ainsi que le pays concerné par le contrat de location immobilier. Les caractéristiques suivantes sont prises en considération : la rentabilité des magasins, la spécificité des formats, l'existence d'investissements récents réalisés dans les magasins, la valeur nette comptable des immobilisations non déplaçables pour certains formats de magasins (supermarchés, hypermarchés et *cash & carry*), l'existence de pénalités de résiliation significatives, et s'il s'agit de magasins intégrés ou franchisés ;
- une approche par catégorie pour les véhicules de location présentant des caractéristiques et des durées d'utilisation similaires. Quatre catégories ont été identifiées afin de distinguer les véhicules de fonction, les voitures utilisées pour la location à la clientèle, les camions ainsi que les utilitaires.

COMPTABILISATION DES CONTRATS DE SOUS-LOCATION

Le Groupe, lorsqu'il est bailleur intermédiaire comptabilise la location principale dont il est preneur et la sous-location dont il est bailleur comme deux contrats séparés.

Si le contrat de sous-location est classé en location simple, le droit d'utilisation provenant du contrat principal est maintenu à l'actif du bilan et les produits issus de la sous-location sont comptabilisés en résultat courant sur toute la durée du contrat de sous-location.

Si le contrat de sous-location est classé en location financement :

- l'actif droit d'utilisation, issu du contrat de location principal, est décomptabilisé ;
- une créance est constatée pour une valeur égale à l'investissement net dans le contrat de sous-location ;
- toute différence entre le droit d'utilisation et l'investissement net dans le contrat de sous-location est comptabilisée en résultat financier ;
- l'engagement locatif (au titre du contrat principal) est maintenu au passif.

IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

Un impôt différé est comptabilisé sur la base du montant net des différences temporelles imposables et déductibles.

En date de comptabilisation initiale du droit d'utilisation et de l'engagement locatif, aucun impôt différé n'est constaté si le montant de l'actif est égal au montant du passif.

Les différences temporelles nettes qui pourraient résulter des variations ultérieures du droit d'utilisation et de l'engagement locatif entraînent la comptabilisation d'un impôt différé.

La relative stabilité des droits d'utilisation de l'actif et des engagements locatifs par rapport au 31 décembre 2021 reflète principalement l'intégration de ceux comptabilisés par Grupo BIG (cf. note 2.1) et la sortie de ceux comptabilisés par Carrefour Taiwan (cf. note 4.3).

8.1 Droits d'utilisation de l'actif

(en millions d'euros)	31/12/2022				31/12/2021			
	Valeur brute	Amortissements	Dépréciations	Valeur nette	Valeur brute	Amortissements	Dépréciations	Valeur nette
Terrains & constructions	7 154	(3 036)	(49)	4 068	6 917	(2 733)	(4)	4 180
Équipements	143	(22)	–	121	146	(24)	–	122
Immeubles de placement ⁽¹⁾	–	–	–	–	92	(34)	–	58
TOTAL DROITS D'UTILISATION DE L'ACTIF	7 297	(3 058)	(49)	4 190	7 155	(2 791)	(4)	4 361

(1) Seul Carrefour Taiwan loue des galeries marchandes à travers le Groupe. Les droits d'utilisation de l'actif afférents ont été reclassés en actifs détenus en vue de leur vente conformément à la norme IFRS 5 (cf. note 4.3).

VARIATION DES DROITS D'UTILISATION DE L'ACTIF

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Au 31 décembre 2020	6 479	(1 973)	4 506
Augmentations ⁽¹⁾	880	–	880
Diminutions	(446)	158	(288)
Dotation aux amortissements	–	(949)	(949)
Dépréciations	–	(1)	(1)
Écarts de conversion	70	(32)	39
Variations de périmètre ⁽²⁾	184	(3)	182
Autres mouvements	(13)	5	(8)
Au 31 décembre 2021	7 155	(2 795)	4 361
Cession en cours de Carrefour Taiwan ⁽³⁾	(831)	399	(432)
Augmentations ⁽¹⁾	906	–	906
Diminutions	(404)	222	(182)
Dotation aux amortissements	–	(892)	(892)
Dépréciations	–	(46)	(46)
Écarts de conversion	(7)	(1)	(8)
Variations de périmètre ⁽²⁾	485	–	485
Autres mouvements	(7)	5	(2)
AU 31 DÉCEMBRE 2022	7 297	(3 108)	4 190

(1) En 2022, les augmentations comprennent notamment les droits d'utilisation d'actifs comptabilisés suite aux opérations de *sale & lease back* de 9 hypermarchés et 5 supermarchés en Espagne pour 44 millions d'euros. En 2021, les augmentations étaient liées aux opérations de *sale & lease back* de 10 hypermarchés en Espagne pour 68 millions d'euros.

(2) En 2022, les variations de périmètre correspondent principalement à l'intégration depuis le 1^{er} juin 2022 des droits d'utilisation de l'actif des magasins loués par Grupo BIG (cf. note 2.1). En 2021, les variations de périmètre comprenaient essentiellement les reprises des magasins loués par Supersol pour 119 millions d'euros et Wellcome pour 67 millions d'euros.

(3) Les montants reportés dans cette ligne correspondent aux droits d'utilisation de l'actif détenus par Carrefour Taiwan (activité abandonnée en 2022, cf. note 4) au 1^{er} janvier 2022. Les autres flux du tableau de variation des droits d'utilisation de l'actif en 2022 n'incluent donc pas les flux de Carrefour Taiwan sur l'exercice.

8.2 Engagements locatifs

ENGAGEMENTS LOCATIFS PAR MATURITÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2022	31/12/2021
À moins d'un an	955	995
Entre 1 et 2 ans	993	917
Entre 2 et 5 ans	1 418	1 619
Au-delà de 5 ans	1 163	1 065
TOTAL ENGAGEMENTS LOCATIFS	4 530	4 597

NOTE 9 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 (« Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence »), conformément à la recommandation n° 2020-01 de l'Autorité des Normes Comptables.

La valeur comptable des titres mis en équivalence fait l'objet de tests de dépréciation conformément aux principes comptables décrits en note 7.3.

9.1 Variation des titres mis en équivalence

La variation de ce poste se présente comme suit :

(en millions d'euros)

Au 31 décembre 2020	1 172
Acquisitions et augmentations de capital	134
Cessions	(0)
Dividendes	(55)
Quote-part de résultat net	12
Écarts de conversion et autres mouvements	(8)
Au 31 décembre 2021	1 256
Acquisitions et augmentations de capital	15
Cessions	(52)
Dividendes	(76)
Quote-part de résultat net	50
Écarts de conversion et autres mouvements	5
AU 31 DÉCEMBRE 2022	1 197

9.2 Informations sur les entreprises associées

Les principaux éléments financiers caractéristiques des entreprises associées sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	% d'intérêt	Total bilan	Capitaux propres	Actifs non courants	Chiffre d'affaires /Revenus	Résultat Net
Carmila (France)	36 %	5 185	2 316	4 577	357	79
Provencia (France)	50 %	436	296	272	851	24
Market Pay (France)	39 %	494	164	358	156	(13)
Showroomprive.com (France) ⁽¹⁾	9 %	437	205	217	724	27
Ulysse (Tunisie)	25 %	133	96	119	376	9
Costasol (Espagne)	34 %	99	48	53	171	9
CarrefourSA (Turquie) ⁽¹⁾	32 %	323	(39)	155	893	(41)
Autres sociétés ⁽²⁾	N/A	992	367	495	1 751	33

(1) Éléments financiers publiés au titre de l'année 2021.

(2) Ligne comprenant 217 sociétés considérées individuellement comme non significatives.

Les deux principales valeurs des titres mis en équivalence au 31 décembre 2022 concernent Carmila pour 754 millions d'euros (749 millions d'euros au 31 décembre 2021) et Provincia pour 134 millions d'euros (132 millions d'euros au 31 décembre 2021). Elles représentent 74 % de la valeur totale des mises en équivalence à fin 2022.

Les informations financières résumées présentées dans le tableau ci-dessus correspondent aux données à 100 % issues des états financiers des entreprises associées, retraitées 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).

PRINCIPAUX MOUVEMENTS SUR LES TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE EN 2022

Carmila (France)

Au cours du premier semestre 2022, Carmila a procédé à deux programmes de rachat d'actions suivis de leur annulation, représentant environ 1,4 % du capital social. La quote-part de détention de Carrefour dans la société a de ce fait augmenté, passant de 35,5 % au 31 décembre 2021 à 36,0 % au 31 décembre 2022.

Carrefour SA (Turquie)

Au cours du premier semestre 2022, le Groupe a vendu sur le marché environ 5 % des titres de la société cotée CarrefourSA pour un montant de 14 millions d'euros, entraînant la comptabilisation dans le résultat non courant d'une plus-value de cession du même montant. La participation résiduelle dans CarrefourSA ressort à 32 % au 31 décembre 2022, contre 38 % au 31 décembre 2021.

Cosmopolitano (Brésil)

Le 1^{er} avril 2022, le Groupe a acquis les 50 % de titres résiduels de la société Cosmopolitano au Brésil, intégrée globalement depuis cette date.

Cette prise de contrôle, traitée conformément aux normes IFRS 3 et IAS 28, s'est traduite par la comptabilisation dans le résultat non courant de l'exercice d'un produit de 80 millions de réals environ (soit 15 millions d'euros).

Cajoo (France)

Pour mémoire, en juillet 2021, le Groupe avait acquis une participation minoritaire de 40 % dans la société Cajoo, pionnier français du *quick* commerce, mise en équivalence dans les comptes consolidés depuis cette date-là.

Le 16 mai 2022, la société allemande Flink, leader européen du *quick* commerce, a annoncé l'acquisition de la société Cajoo auprès de Carrefour et ses fondateurs en contrepartie de ses propres actions, acquisition devenue définitive le 23 juin 2022. Le résultat de cession des titres Cajoo, qui s'élève à 6 millions d'euros net de frais, a été comptabilisé dans le résultat non courant de l'exercice.

Également en juin 2022, le Groupe a participé à une augmentation de capital réservée de Flink. L'ensemble des titres Flink détenus par le Groupe au 31 décembre 2022 sont comptabilisés comme des titres de participation évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (cf. note 14.5).

Showroomprivé (France)

Une dépréciation complémentaire de (5) millions d'euros des titres de Showroomprivé a été enregistrée en contrepartie du résultat non courant de l'exercice afin d'aligner leur valeur sur le cours de Bourse de la société au 31 décembre 2022.

Ploiesti Shopping City (Roumanie)

Le 9 septembre 2022, le Groupe a cédé sa participation de 50 % dans la société mise en équivalence Ploiesti Shopping City à Nepi Rockcastle, qui détenait déjà les 50 % de titres restants. La plus-value de cession, qui s'élève à 32 millions d'euros, a été comptabilisée dans le résultat non courant de l'exercice.

Mestdagh (Belgique)

En octobre 2022, le Groupe a cédé la totalité des titres détenus dans la société belge mise en équivalence Mestdagh (soit 25 %) à l'actionnaire majoritaire pour 41 millions d'euros.

Le résultat de cession des titres Mestdagh s'élève à 24 millions d'euros net de frais et a été comptabilisé dans le résultat non courant de l'exercice.

FOCUS SUR CARMILA

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.

Jusqu'à sa fusion-absorption avec la société Cardety le 12 juin 2017, la gouvernance de Carmila était organisée par un pacte d'associés entre Carrefour (qui détenait 42 % du capital) et d'autres investisseurs institutionnels (qui détenaient les 58 % restants), pacte qui prévoyait notamment la composition du Conseil d'administration et listait les décisions requérant une approbation préalable du Conseil (avec des majorités simples ou qualifiées selon l'importance des sujets).

Concomitamment à la fusion-absorption de Carmila par Cardety, les règles de gouvernance ont été adaptées (recomposition des organes d'administration et de direction, et modifications apportées aux statuts et au règlement intérieur du Conseil d'administration). Le Groupe considère que ces règles de gouvernance lui confèrent une influence notable sur Carmila, qui est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence. Cette position repose notamment sur le fait que le groupe Carrefour ne dispose pas de la majorité de représentants au Conseil d'administration (composé de treize membres, dont neuf administrateurs indépendants de Carrefour et quatre administrateurs désignés par Carrefour au 31 décembre 2022) et n'est donc pas en mesure d'imposer seul les décisions requérant l'approbation préalable du Conseil, qui relèvent pour partie des activités pertinentes.

Le tableau suivant résume les principaux éléments financiers au 31 décembre 2022 et au 31 décembre 2021 de l'entreprise associée Carmila (tels que publiés dans ses propres états financiers consolidés). Le NTA EPRA (Actif Net Réévalué – *European Public Real Estate Association* – hors droits excluant la juste valeur des instruments financiers et l'impact des impôts différés) de Carmila s'élève à 3 634 millions d'euros au 31 décembre 2022.

(en millions d'euros)	2022	2021
Produits (revenus locatifs)	357	352
Résultat opérationnel avant ajustement de juste valeur des actifs	291	239
Résultat opérationnel ⁽¹⁾	298	234
Résultat net des activités poursuivies	221	192
Total actifs non courants ⁽¹⁾	5 976	5 967
Total actifs courants	538	404
<i>dont trésorerie et équivalents de trésorerie</i>	357	238
Total passifs non courants	2 765	2 611
Total passifs courants	241	380
<i>Pourcentage d'intérêt détenu par Carrefour</i>	36,0 %	35,5 %
Carrefour – Valeur des titres Carmila mis en équivalence	754	749
Carrefour – Dividendes reçus de Carmila	52	34

(1) Carmila ayant choisi d'appliquer le modèle de la juste valeur pour la comptabilisation des immeubles de placement, conformément à l'option prévue par la norme IAS 40, les données présentées dans le tableau ci-dessus tiennent compte des ajustements de juste valeur du patrimoine immobilier. Les états financiers consolidés de Carmila font par conséquent l'objet de retraitements d'homogénéité préalablement à la comptabilisation par mise en équivalence de la participation de Carrefour dans les états financiers du Groupe (modèle du coût appliqué par Carrefour).

9.3 Transactions avec les entreprises associées (parties liées)

Les montants des opérations réalisées au cours de l'exercice 2022 avec les principales sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont présentés ci-dessous :

(en millions d'euros)	Carmila (France)	Provencia (France)	Market Pay (France)	Ulysse (Tunisie)	Costasol (Espagne)	Carrefour SA (Turquie)
Chiffre d'affaires (ventes de marchandises)	–	608	–	7	106	–
Redevances de franchise	–	8	–	2	2	3
Revenus de l'activité de promotion immobilière ⁽¹⁾	14	–	–	–	–	–
Prestations de services	18	–	(0)	–	0	–
Honoraires et autres charges opérationnelles	(7)	–	(120)	–	(7)	–
Créances à la clôture	3	25	–	2	13	1
Dettes à la clôture	(6)	–	(6)	–	(6)	(1)

(1) Montants présentés avant élimination de la quote-part correspondant à la participation détenue par le Groupe dans l'entreprise associée concernée.

NOTE 10 IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

Principes comptables

La charge d'impôt de l'exercice comprend la charge d'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 bilancielle 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 7.3) 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.

10.1 Charge d'impôt de l'exercice

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021 retraité IFRS 5
Impôts exigibles (y compris provisions)	(362)	(432)
Impôts différés	(46)	72
TOTAL IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	(408)	(360)

RAPPROCHEMENT DU TAUX D'IMPÔT THÉORIQUE ET DU TAUX D'IMPÔT EFFECTIF

L'impôt théorique pour 2022 et 2021 est calculé sur la base du résultat consolidé avant impôt auquel est appliqué le taux d'impôt en vigueur en France. Pour l'exercice 2022, il correspond à une charge de (510) millions d'euros, qui se rapproche de la charge nette de (408) millions d'euros effectivement comptabilisée comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021 retraité IFRS 5
Résultat avant impôts	1 973	1 570
Taux d'imposition légal en France	25,83 %	28,41 %
Charge d'impôt théorique	(510)	(446)
Éléments de rapprochement avec le taux effectif :		
■ Effet des différences entre le taux d'imposition légal en France et le taux d'imposition des filiales étrangères	(51)	(39)
■ Effet des changements de taux d'imposition applicables ⁽¹⁾	0	(41)
■ Impôts et crédits d'impôts non assis sur le résultat fiscal ⁽²⁾	129	35
■ Effet impôt sur les différences permanentes ⁽³⁾	53	79
■ Impôts différés actifs reconnus sur différences temporelles et déficits reportables nés au cours d'exercices antérieurs ⁽⁴⁾	33	157
■ Impôts différés actifs non reconnus sur différences temporelles et déficits reportables nés au cours de l'exercice ⁽⁵⁾	(71)	(72)
■ Dépréciation d'impôts différés actifs et crédits d'impôts reconnus au cours d'exercices antérieurs ⁽⁵⁾	(4)	(38)
■ Effet impôt sur la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	13	3
■ Autres différences	(1)	1
TOTAL IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	(408)	(360)
Taux Effectif d'Impôt (TEI)	20,7 %	23,0 %

(1) Ce poste correspondait principalement à l'augmentation du taux légal en Argentine intervenu en 2021, entraînant le rehaussement des impôts différés passifs liés à l'application de la norme IAS 29.

(2) Le montant d'impôts non assis sur le résultat tient notamment compte de la CVAE nette du produit d'impôt associé, qui s'élève à (37) millions d'euros en 2022 ((29) millions d'euros en 2021), des retenues à la source, des crédits d'impôts, ainsi que de l'évolution des provisions pour risques fiscaux. Il intègre aussi un produit de 52 millions d'euros lié à la décision de la Cour Suprême brésilienne de ne pas taxer certains crédits d'impôts.

(3) En 2022, ce poste correspond essentiellement à l'économie d'impôt liée aux intérêts notionnels versés par la filiale brésilienne Atacadão. Au-delà des intérêts notionnels versés en 2021, la dépréciation partielle du *goodwill* italien avait été plus que compensée par les faibles taxations des plus-values liées à la cession de Market Pay en France et à l'échange d'actifs de Pinheiros au Brésil.

(4) Le montant des impôts différés actifs relatifs à des exercices antérieurs reconnus en 2022 se rapporte principalement à la France et au Brésil. Il concernait également l'Argentine en 2021.

(5) En 2022, les non reconnaissances et dépréciations ont principalement été constatées en Italie, en Belgique et chez Grupo BIG au Brésil (cf. note 2.1). En 2021, elles concernaient l'Italie et la Belgique.

10.2 Impôts différés actifs et passifs

Le Groupe présente une position nette d'impôts différés actifs de 111 millions d'euros au 31 décembre 2022, contre 257 millions d'euros au 31 décembre 2021.

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2022	31/12/2021
Impôts différés actifs (IDA)	475	631
Impôts différés passifs (IDP)	(364)	(374)
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS	111	257

Les principales natures d'impôts différés se détaillent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2021	Produit/(charge) d'impôts différés	Variations		31/12/2022
			Impôt sur les autres éléments du résultat global (OCI)	Périmètre, écarts de conversion et autres variations ⁽¹⁾	
Déficits reportables ⁽²⁾	940	6	-	537	1 483
Immobilisations corporelles	108	16	-	(46)	78
Provisions non déductibles ⁽³⁾	626	(64)	(39)	510	1 033
<i>Goodwill</i> (fonds de commerce) amortissables fiscalement	286	54	-	-	340
Autres immobilisations incorporelles	20	(1)	-	2	21
Stocks	103	14	-	12	129
Instruments financiers ⁽³⁾	156	(20)	2	(124)	14
Autres différences temporelles ⁽³⁾	112	32	(0)	113	258
Impôts différés actifs avant compensation	2 352	38	(38)	1 004	3 355
Incidence de la compensation IDA-IDP	(688)	(2)	(15)	(79)	(784)
Impôts différés actifs après compensation	1 664	36	(53)	925	2 571
Dépréciation d'impôts différés actifs	(1 033)	(66)	5	(1 002)	(2 097)
Impôts différés actifs nets	631	(31)	(48)	(78)	475
Immobilisations corporelles	(395)	(25)	-	(4)	(424)
Provisions réglementées	(333)	9	-	67	(257)
<i>Goodwill</i> (fonds de commerce) amortissables fiscalement	(112)	-	-	(1)	(113)
Autres immobilisations incorporelles	(12)	0	-	(1)	(13)
Stocks	(10)	1	-	-	(9)
Instruments financiers	(47)	15	(24)	(5)	(60)
Autres différences temporelles	(154)	(18)	1	(100)	(271)
Impôts différés passifs avant compensation	(1 062)	(18)	(23)	(45)	(1 148)
Incidence de la compensation IDA-IDP	688	2	15	79	784
Impôts différés passifs après compensation	(374)	(16)	(8)	34	(364)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	257	(46)	(56)	(43)	111

(1) Les variations de périmètre correspondent principalement à l'entrée de Grupo BIG (cf. note 2.1) et dans une moindre mesure à la sortie de Carrefour Taiwan (cf. note 4.3).

(2) Le montant des déficits reportables consommés se rapporte à la France et au Brésil.

(3) Les effets d'impôts différés actifs relatifs à la première application de la norme IFRS 9 en 2018, avaient été reportés sur la ligne instruments financiers. Ces effets sont reclassés dans les lignes provisions non déductibles et autres différences au 31 décembre 2022 (colonne autres variations).

10.3 Impôts différés non activés

Le montant des impôts différés non reconnus s'élève au 31 décembre 2022 à 2 097 millions d'euros (à comparer à 1 033 millions d'euros au 31 décembre 2021), dont 1 282 millions d'euros d'impôts différés actifs sur déficits reportables (614 millions d'euros au 31 décembre 2021) et 816 millions d'euros d'impôts différés actifs sur différences temporelles (419 millions d'euros au 31 décembre 2021).

NOTE 11 PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS

Principes comptables

Conformément à la norme IAS 37 – *Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels*, les provisions sont comptabilisées lorsqu'à la date de clôture, le Groupe a une obligation actuelle, juridique ou implicite qui résulte d'un fait générateur passé dont le montant peut être estimé de manière fiable et dont il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation. Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire ou contractuel, voire implicite. Ces provisions sont estimées selon leur nature en tenant compte des hypothèses les plus probables. Les montants sont actualisés lorsque l'effet du passage du temps est significatif.

Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et correspondent à :

- des obligations potentielles résultant d'événements passés dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entreprise ; ou
- des obligations actuelles résultant d'événements passés, mais qui ne sont pas comptabilisées car il n'est pas probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ou car le montant de l'obligation ne peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

11.1 Variations des provisions

(en millions d'euros)	31/12/2021	Cession en cours de Carrefour Taïwan ⁽³⁾	Dotations ⁽⁴⁾	Reprises sans utilisation	Reprises avec utilisation	Actualisation	Variations de périmètre ⁽⁵⁾	Écarts de conversion et autres ⁽⁶⁾	31/12/2022
Engagements vis-à-vis du personnel	786	(29)	76	(10)	(58)	(161)	–	(67)	537
Litiges	844	(2)	346	(164)	(195)	–	2 075	(137)	2 768
<i>Litiges fiscaux</i>	503	–	137	(84)	(46)	–	1 296	(68)	1 739
<i>Litiges sociaux</i>	109	–	108	(30)	(80)	–	574	(53)	628
<i>Litiges légaux</i>	232	(2)	101	(51)	(70)	–	205	(16)	401
Réorganisations	356	(1)	24	(55)	(185)	–	–	–	138
Provisions liées aux activités de banque et d'assurance ⁽¹⁾	247	–	50	(8)	(16)	–	–	6	280
Autres ⁽²⁾	222	(22)	24	(43)	(21)	–	14	79	251
TOTAL PROVISIONS	2 455	(54)	520	(281)	(475)	(161)	2 089	(119)	3 974

(1) Les provisions liées aux activités de banque et d'assurance comprennent notamment les provisions pour risque de crédit sur engagements de prêts (hors-bilan) comptabilisées en application d'IFRS 9, ainsi que les provisions visant à couvrir les risques techniques de l'activité d'assurance.

(2) Les autres provisions comprennent notamment des provisions pour coûts de remise en état/démantèlement à échéance des baux immobiliers, des engagements vis-à-vis du personnel de magasins passés en location-gérance et des provisions pour contrats onéreux.

(3) Les montants reportés dans cette colonne correspondent aux provisions pour risques et charges comptabilisées par Carrefour Taïwan au 1^{er} janvier 2022 (activité abandonnée en 2022, cf. note 4). Les autres flux du tableau de variation des provisions pour risques et charges en 2022 n'incluent donc pas les flux de Carrefour Taïwan sur l'exercice.

(4) Les dotations aux provisions liées aux activités de banque et d'assurance enregistrées à hauteur de 50 millions d'euros correspondent pour 32 millions d'euros à une partie du coût estimé du sinistre engendré par l'incendie survenu en mars 2022 dans l'entrepôt logistique du district de Yang Mei à Taïwan. Des indemnités à recevoir des compagnies d'assurance, nettes de ces coûts, sont comptabilisées au titre de ce sinistre à hauteur de 47 millions d'euros (cf. note 2.2).

(5) Ce poste correspond quasi-exclusivement aux provisions pour risques et charges enregistrées à la juste valeur dans le bilan d'ouverture préliminaire de Grupo BIG (cf. note 2.1).

(6) Les écarts de conversion reflètent essentiellement la dépréciation du réal brésilien intervenue depuis l'acquisition de Grupo BIG au 1^{er} juin 2022. Les autres flux correspondent principalement au reclassement de la provision engagements vis-à-vis du personnel vers les autres provisions pour (67) millions d'euros (cf. note 12.1) suite au passage de magasins intégrés en location-gérance en France en 2022.

Les sociétés du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procédures précontentieuses ou contentieuses 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 2022, le montant des provisions enregistrées par le Groupe au titre de l'ensemble des litiges dans lesquels il est impliqué s'élève à 2,8 milliards d'euros, à comparer à 844 millions d'euros au 31 décembre 2021. Cette augmentation très significative reflète l'intégration des provisions de Grupo BIG dans les comptes consolidés du Groupe depuis son acquisition au 1^{er} juin 2022. 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.

11.2 Litiges

Dans le cadre de ses activités réalisées dans une dizaine de pays différents, le Groupe est confronté à des litiges de tous ordres et notamment fiscaux, sociaux ou commerciaux.

11.2.1 Litiges fiscaux (y compris ceux liés à l'impôt sur les sociétés classés en dettes fiscales)

Certaines sociétés du Groupe ont fait ou font l'objet de contrôles par les autorités fiscales des pays dans lesquels elles sont enregistrées.

Au Brésil, Carrefour est exposé à des risques 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 conseils du groupe Carrefour Brésil et une provision est comptabilisée en conséquence. Au 31 décembre 2022, la provision correspondante s'élève à 1,6 milliard d'euros (contre 479 millions d'euros au 31 décembre 2021) et le montant des dépôts judiciaires versés au titre des redressements contestés par le Groupe, présentés en « Autres actifs financiers non courants » (cf. note 14.5) à 393 millions d'euros (388 millions d'euros au 31 décembre 2021). L'augmentation très significative du niveau de provisions pour risques fiscaux au Brésil reflète l'intégration des provisions de Grupo BIG dans les comptes consolidés du Groupe depuis son acquisition au 1^{er} juin 2022.

En France, comme l'année dernière, l'administration a remis en cause certaines des modalités de calcul de la taxe sur les surfaces commerciales (TASCOM) d'exercices passés. Par ailleurs, dans plusieurs pays, l'administration fiscale remet en cause une partie de la déductibilité des frais de siège, ce que le Groupe conteste.

11.2.2 Litiges sociaux

De par sa taille, le Groupe est confronté de manière permanente à des litiges avec des salariés ou d'anciens salariés.

Par ailleurs, Carrefour peut 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 notamment le paiement d'heures supplémentaires qui n'auraient pas été payées.

11.2.3 Litiges administratifs et commerciaux

Le Groupe fait l'objet de contrôles réguliers à l'initiative des différentes autorités administratives en charge du droit de la concurrence, du droit de la consommation ou de toute autre activité réglementée. À l'instar de toute entreprise, des litiges peuvent également apparaître entre le Groupe et ses co-contractants, notamment ses franchisés, prestataires ou fournisseurs.

11.3 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.

Au Brésil, compte tenu de la complexité de la législation fiscale, en particulier pour les sociétés de distribution, le Groupe est exposé à des risques fiscaux pour lesquels une sortie de trésorerie est jugée non probable par le Groupe et ses conseils, représentant une exposition totale de 1,7 milliard d'euros au 31 décembre 2022 (hausse par rapport au 31 décembre 2021 notamment liée à l'appréciation du réal). Le principal risque fiscal concerne la déductibilité de l'amortissement fiscal du *goodwill* reconnu lors de l'acquisition d'Atacadão en 2007 pour un montant total de 500 millions d'euros (frais compris) au 31 décembre 2022. À ce jour, la sortie de ressource est toujours considérée comme non probable par le Groupe.

Les enquêtes ouvertes en 2018 par l'Autorité de la concurrence française sur les rapprochements à l'achat dans le secteur de la grande distribution à dominante alimentaire sont toujours pendantes.

À l'instar d'une centaine d'entreprises et d'une quinzaine d'associations professionnelles (dont la Fédération du Commerce et de la Distribution), plusieurs filiales françaises de Carrefour SA ont reçu, le 5 octobre 2021 dans le cadre d'une procédure simplifiée, une notification de griefs de la part de l'Autorité de la concurrence aux termes de laquelle il leur est reproché de s'être coordonnées, entre février 2012 et septembre 2015, pour mettre en place une stratégie collective visant à :

- (i) s'abstenir de toute communication relative à l'absence de Bisphénol A (BPA) dans les contenants métalliques afin d'éviter qu'une entreprise puisse en tirer un avantage concurrentiel et ;
- (ii) harmoniser les dates de commercialisation des contenants sans BPA et de l'arrêt de la commercialisation des contenants avec BPA.

Par ailleurs, la Cour d'appel en matière d'infraction économique avait annulé la mise en accusation prononcée le 1^{er} octobre 2019 à l'encontre de Carrefour Argentine (INC SA) pour complicité d'intermédiation financière non autorisée, les faits en cause étant intervenus entre 2012 et 2015 dans un contexte d'hyperinflation. Le 5 décembre 2022, INC SA et son ancien Président ont été acquittés, laquelle décision a fait l'objet d'un appel formé par la banque centrale d'Argentine le 13 décembre 2022.

En août 2019, Atacadão SA a fait état de l'existence de deux procédures pénales ouvertes par le bureau du procureur de l'État de São Paulo (GEDEC) à l'encontre d'agents publics et d'employés de la société, relatives aux conditions de renouvellement des licences d'exploitation du siège social d'Atacadão et de deux magasins. Atacadão SA n'est pas impliquée dans ces procédures pénales mais la municipalité de São Paulo a ouvert deux procédures administratives à son encontre, le 27 juin 2020 et le 25 mai 2021.

NOTE 12 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 6.2.2). Les avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme sont évalués et comptabilisés selon les modalités exposées en note 12.1.

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'attribution d'actions gratuites. Ces plans entrent dans le périmètre d'application de la norme IFRS 2 – *Paiement fondé sur des actions* et sont comptabilisés selon les modalités décrites en note 12.2.

12.1 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 actuinaire 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 comptabilisées immédiatement en « Autres éléments du résultat global ».

12.1.1 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), dépend de l'ancienneté dans le Groupe et peut être plafonnée pour certains régimes en vigueur.

À cet égard, le Groupe a appliqué la décision de l'IFRS IC de mai 2021 relative à IAS 19 de manière rétrospective, ce qui a conduit à retraiter le montant des provisions pour les salariés concernés dans les comptes consolidés au 31 décembre 2021 (cf. note 4 de ces comptes).

Pour rappel, le Conseil d'administration du 20 avril 2020 a décidé de mettre en place un régime de retraite supplémentaire à prestations définies conforme aux dispositions de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale de type additif, à compter du 1^{er} janvier 2020. Les principales caractéristiques de ce régime sont les suivantes :

- les droits annuels resteront acquis aux bénéficiaires en cas de départ de l'entreprise ;
- les droits seront calculés sur la rémunération de l'année en cours (rémunération de référence), sans qu'elle puisse excéder 60 fois le plafond annuel de la sécurité sociale ;
- l'acquisition des droits s'effectue sous réserve de conditions de performance annuelles : les critères de performance et les objectifs à atteindre seront fixés parmi ceux retenus par le Conseil d'administration pour la détermination de la part variable annuelle du mandataire social ;
- le taux annuel d'acquisition des droits à rente sera progressif en fonction de l'atteinte des critères de performance. Le cumul des pourcentages annuels appliqués pour un même bénéficiaire, tous employeurs confondus, sera plafonné à 30 %.

Le Groupe a externalisé la gestion de ce régime à une compagnie d'assurance *via* la souscription d'un dispositif de Rentes Viagères Différées avec un investissement 100 % sur un Fonds Euros.

Régimes en vigueur en Belgique

Les principaux engagements portés par le Groupe en Belgique concernent les « prépensions » et le « fonds de solidarité ».

Le système de prépension prévoit le versement d'une allocation de chômage pendant la période allant de l'âge de départ à la retraite proposé dans la convention collective à l'âge légal de départ à la retraite. Carrefour est engagé à compléter les allocations versées par l'État belge à concurrence de 95 % du dernier salaire net. La législation belge, modifiée en 2015, fixe l'âge de départ en retraite à 65 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 à partir de 2016.

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.

12.1.2 Charge nette de l'exercice

La charge au compte de résultat se détaille comme suit :

2021 (en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Coût des services rendus au cours de l'exercice	46	18	0	1	66
Coût des services passés (modifications et réductions de régime)	(6)	–	–	(0)	(6)
Impact des liquidations et autres ⁽¹⁾	(23)	–	(1)	–	(23)
Coûts des services	17	18	(1)	1	36
Charges d'intérêts (effet de l'actualisation)	2	2	0	1	5
Produits d'intérêts sur les actifs de couverture	(0)	(1)	–	(0)	(1)
Autres éléments	(1)	–	–	(0)	(1)
CHARGES (PRODUITS) DE L'EXERCICE 2021	18	19	(0)	2	39

2022 (en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Coût des services rendus au cours de l'exercice	44	18	0	1	63
Coût des services passés (modifications et réductions de régime)	(8)	–	–	–	(8)
Impact des liquidations et autres	(1)	–	1	–	(0)
Coûts des services	34	18	1	1	53
Charges d'intérêts (effet de l'actualisation)	4	4	1	1	9
Produits d'intérêts sur les actifs de couverture	(0)	(2)	–	–	(2)
Autres éléments	(5)	(1)	–	(0)	(6)
CHARGES (PRODUITS) DE L'EXERCICE 2022	33	19	1	2	55

(1) En 2021, cette ligne comprenait notamment l'impact des réductions de régime (« curtailment ») reconnu suite à la réévaluation des engagements découlant du plan de réorganisation mis en œuvre en France (cf. note 2.2 des comptes consolidés au 31 décembre 2021) et comptabilisée en produit non courant.

La charge nette de l'exercice 2022 a été comptabilisée en frais de personnel à hauteur de (48) millions d'euros et en résultat financier à hauteur de (7) millions d'euros. En 2021, la charge nette de l'exercice était de (39) millions d'euros, dont moins de (1) million d'euros concernant Carrefour Taïwan dorénavant considérée comme une activité abandonnée (cf. note 2.1).

12.1.3 Décomposition de la provision

(en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays ⁽¹⁾	Total Groupe
Obligation (DBO)	465	442	88	60	1 055
Juste valeur des actifs de couverture	(20)	(228)	–	(21)	(269)
Provision au 31/12/2021	445	215	88	39	786
Obligation (DBO)	341	352	59	10	762
Juste valeur des actifs de couverture	(28)	(197)	–	–	(225)
Provision au 31/12/2022	313	154	59	10	537

DBO : Defined Benefits Obligations.

(1) La baisse des montants reportés dans la colonne « Autres pays » par rapport au 31 décembre 2021 correspond essentiellement au reclassement de ceux comptabilisés par Carrefour Taïwan en passifs détenus en vue de leur vente (cf. note 4.3).

12.1.4 Évolution de la provision

<i>(en millions d'euros)</i>	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Provision au 01/01/2021	459	243	106	33	839
Impact au compte de résultat	18	19	(0)	2	39
Prestations payées directement par l'employeur	(11)	(15)	(15)	(1)	(42)
Effet périmètre	(14)	–	–	7	(7)
Écarts actuariels ⁽²⁾	(7)	(25)	(3)	1	(34)
Autres	1	(8)	–	(3)	(9)
Provision au 31/12/2021	445	215	88	39	786
Impact au compte de résultat	33	19	1	2	55
Prestations payées directement par l'employeur	(14)	(13)	(13)	(1)	(40)
Effet périmètre ⁽¹⁾	(67)	–	–	(29)	(96)
Écarts actuariels ⁽²⁾	(84)	(59)	(17)	(1)	(161)
Autres	–	(7)	–	1	(6)
Provision au 31/12/2022	313	154	59	10	537

(1) L'effet périmètre de (67) millions d'euros en France correspond au reclassement de la provision engagements vis-à-vis du personnel vers les autres provisions (cf. note 11.1) suite au passage de magasins intégrés en location-gérance en France au cours du premier semestre 2022. Le montant reporté dans la colonne « Autres pays » correspond à la provision comptabilisée par Carrefour Taiwan (activité abandonnée en 2022, cf. note 4.3) au 1^{er} janvier 2022.

(2) Cette ligne se décompose comme suit :

2021 <i>(en millions d'euros)</i>	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Gains et pertes d'expérience	(1)	3	(0)	0	3
Impact des changements d'hypothèses démographiques	8	–	(0)	1	9
Impact des changements d'hypothèses financières ⁽¹⁾	(14)	(16)	(3)	(1)	(33)
Écarts liés au rendement des actifs	(0)	(13)	–	(0)	(13)
Écarts actuariels de l'exercice 2021	(7)	(25)	(3)	1	(34)

2022 <i>(en millions d'euros)</i>	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Gains et pertes d'expérience	(2)	0	3	(1)	0
Impact des changements d'hypothèses démographiques	3	–	(1)	0	2
Impact des changements d'hypothèses financières ⁽¹⁾	(84)	(75)	(19)	(1)	(179)
Écarts liés au rendement des actifs	(0)	16	–	–	16
Écarts actuariels de l'exercice 2022	(84)	(59)	(17)	(1)	(161)

(1) Les taux d'actualisation de la zone Euro avaient augmenté sur 2021, passant de 0,40 % à 0,80 %. Pour l'année 2022, les taux ont fortement augmenté et atteignent désormais 3,80 % en fin d'année.

12.1.5 Actifs de couverture

(en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Juste valeur au 31/12/2020	16	227	–	12	255
Rendement des actifs	0	1	–	0	1
Prestations payées par le fonds	(0)	(21)	–	(4)	(25)
Écarts actuariels Gain/(Perte)	0	13	–	0	13
Autres	5	8	–	12	25
Juste valeur au 31/12/2021	20	228	–	21	269
Rendement des actifs	0	2	–	–	2
Prestations payées par le fonds	(0)	(24)	–	–	(24)
Écarts actuariels Gain/(Perte)	0	(16)	–	–	(16)
Autres ⁽¹⁾	8	7	–	(21)	(6)
Juste valeur au 31/12/2022	28	197	–	–	225

(1) Les (21) millions d'euros reportés dans la colonne « Autres pays » correspondent à la provision comptabilisée par Carrefour Taïwan (activité abandonnée en 2022, cf. note 4.3) au 1^{er} janvier 2022.

La répartition des actifs de couverture par catégorie se présente comme suit :

	31/12/2022				31/12/2021			
	Obligations	Actions	Placements monétaires	Immobilier et autres	Obligations	Actions	Placements monétaires	Immobilier et autres
France	8 %	1 %	91 %	0 %	10 %	1 %	88 %	1 %
Belgique	0 %	0 %	100 %	0 %	35 %	9 %	56 %	0 %

Les actifs de couverture de type obligations et actions sont composés uniquement de titres cotés.

Fin 2022, les fonds d'investissements belges ont été liquidés et les fonds ont été transférés à une compagnie d'assurance qui les investira au cours de l'année 2023. Au 31 décembre 2022, 100 % de l'actif de couverture belge est composé provisoirement de placements monétaires.

12.1.6 Hypothèses actuarielles et analyse de sensibilité

Les hypothèses utilisées pour l'évaluation des engagements relatifs aux indemnités de départ à la retraite des trois principaux pays sont présentées dans le tableau ci-dessous :

	2022	2021
Âge de départ à la retraite	63-67 ans	63-67 ans
Évolution des salaires	2 % à 2,6 %	2 % à 2,6 %
Taux d'inflation	2,0 %	2,0 %
Taux d'actualisation	3,80 %	0,80 %

Le taux d'actualisation retenu pour la France, la Belgique et l'Italie s'élève à 3,80 % (0,80 % en 2021). 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 9,0 ans, 6,7 ans et 8,6 ans en 2022 (contre 9,9 ans, 9,2 ans et 10,5 ans en 2021).

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 (12) 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 des salaires aurait eu une incidence de l'ordre de 13 millions d'euros sur le montant de la valeur actuelle de l'engagement au titre des régimes en France, en Belgique et en Italie.

12.2 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 2022 au titre des paiements en actions s'élève à (22) millions d'euros, comptabilisée en charges de personnel dans le résultat opérationnel courant, en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres ((26) millions d'euros en 2021).

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.

12.2.1 Plans d'options d'achat d'actions

Il n'existe plus de plan d'options d'achat d'actions Carrefour SA en vigueur au 31 décembre 2022, les plans de performance et de présence mis en place en 2010 étant arrivés à expiration en juillet 2017.

Le 21 mars 2017, le Conseil d'administration d'Atacadão a décidé de procéder à l'attribution d'options d'achat d'actions Atacadão existantes ou à émettre. Ce plan d'options d'achat d'actions a été approuvé par l'Assemblée Générale des actionnaires d'Atacadão réunie le même jour. Les options attribuées dans le cadre de ce plan portent sur un nombre maximal de 9 283 783 actions (soit 0,47 % du capital social d'Atacadão). L'acquisition des options est soumise aux conditions de présence suivantes :

- 1/3 des options sont acquises à la date de l'introduction en Bourse de la société ;
- 1/3 des options sont acquises au terme d'une période de 12 mois suivant la date de l'introduction en Bourse ;
- 1/3 des options sont acquises au terme d'une période de 24 mois suivant la date de l'introduction en Bourse.

Les options seront exerçables jusqu'au 21 mars 2023. Le prix d'exercice est de 11,7 réals.

Les principales hypothèses retenues pour déterminer la juste valeur des options attribuées en 2017 sont présentées dans le tableau ci-après.

Juste valeur de l'option à la date d'octroi	Plan 2017 « Pre-IPO » Brésil
Prix d'exercice (<i>en réals</i>)	11,7
Juste valeur de l'action estimée à la date d'octroi (<i>en réals</i>)	11,7
Volatilité (<i>en %</i>)	29,02 %
Croissance des dividendes (<i>en %</i>)	1,35 %
Taux d'intérêt sans risque (<i>en %</i>)	10,25 %
Durée de vie moyenne estimée de l'option (<i>en année</i>)	2,72
Modèle	Binomial
Juste valeur de l'option à la date d'attribution (<i>en réals</i>)	3,73

1

Les mouvements intervenus sur le plan 2017 d'options d'achat d'actions sont les suivants :

	2022	2021
Nombre d'options restant à lever au 1^{er} janvier	2 626 971	1 822 472
Options attribuées sur l'exercice	-	-
Options exercées sur l'exercice	(1 503 290)	(140 500)
Options annulées et échues sur l'exercice	-	-
Mis à jour du calcul du nombre d'options restant à lever	-	944 999
Nombre d'options restant à lever au 31 décembre	1 123 681	2 626 971

2

L'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires d'Atacadão tenue le 26 juin 2017 a approuvé un plan d'options d'achat d'actions régulier qui prévoit l'octroi annuel d'options d'achat d'actions sous réserve des directives suivantes :

- période d'acquisition de ces options d'achat d'actions : 36 mois après chaque attribution ;
- durée maximale d'exercice des options sur actions : jusqu'à la fin de la sixième année à compter de la date du plan d'options sur actions ;
- dilution maximale des actions : 2,5 % du montant total des actions ordinaires du capital social ;
- prix d'exercice : à déterminer par le Conseil d'administration au moment de l'attribution des options sur actions, qui tiendra compte, au maximum, des 30 jours de Bourse précédant la date d'attribution des options sur actions.

3

Le 26 septembre 2019, le Conseil d'administration d'Atacadão a décidé de la première attribution d'options comme décrit ci-dessous :

4

Plan 2019 « Regular plan » Brésil	
Date d'attribution	26 septembre 2019
Nombre d'options autorisées	3 978 055
Durée contractuelle du plan	6 ans
Nombre de bénéficiaires	92
Période de levée de l'option	Du 26 septembre 2022 au 26 septembre 2025
Nombre d'options restant à lever	3 159 255
Prix d'exercice (en réals)	21,98

5

Les principales hypothèses retenues pour déterminer la juste valeur des options attribuées en 2019 sont présentées dans le tableau ci-après.

Juste valeur de l'option à la date d'octroi	Plan 2019 « Regular plan » Brésil
Prix d'exercice (en réals)	21,98
Juste valeur de l'action estimée à la date d'octroi (en réals)	21,98
Volatilité (en %)	27,20 %
Croissance des dividendes (en %)	1,09 %
Taux d'intérêt sans risque (en %)	5,57 %
Durée de vie moyenne estimée de l'option (en année)	3
Modèle	Binomial
Juste valeur de l'option à la date d'attribution (en réals)	5,20

6

Les mouvements intervenus sur le plan 2019 d'options d'achat d'actions sont les suivants :

	2022	2021
Nombre d'options restant à lever au 1^{er} janvier	3 159 255	3 163 617
Options attribuées sur l'exercice	-	-
Options exercées sur l'exercice	-	-
Options annulées et échues sur l'exercice	-	(199 055)
Mis à jour du calcul du nombre d'options restant à lever	-	194 693
Nombre d'options restant à lever au 31 décembre	3 159 255	3 159 255

8

9

12.2.2 Plans d'attribution gratuite d'actions

A. PLANS D'ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS CARREFOUR SA

Concernant le plan 2019 d'attribution gratuite d'actions arrivé à échéance le 27 février 2022, la performance atteinte par le groupe Carrefour s'est élevée à 100 %. Ainsi, 2 592 746 actions ont été livrées aux bénéficiaires dans les conditions du règlement y afférent.

Par ailleurs, 5 298 actions ont également été livrées à des héritiers de salariés au titre des plans de performance en cours 2020 et 2021.

Le 26 février 2020, le Conseil d'administration de Carrefour SA a décidé de procéder, sur proposition du Comité des rémunérations et sur le fondement de la 25^e résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 14 juin 2019, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre. Ce plan porte sur un nombre maximal de 2 604 597 actions (soit 0,32 % 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 quatre conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression du résultat opérationnel courant pour 25 %, et la croissance du « *Free Cash Flow* » pour 25 %) ;
- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière de Carrefour par rapport à un panel de sociétés dans le secteur de la distribution (pour 25 %) ;
- une condition liée à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 25 %).

Les principales caractéristiques du plan 2020 d'attribution gratuite d'actions sont présentées dans le tableau ci-après.

	Plan 2020 Performance
Date d'Assemblée Générale	14 juin 2019
Date d'attribution ⁽¹⁾	26 février 2020
Date d'acquisition ⁽²⁾	27 février 2023
Nombre total d'actions attribuées à la date d'attribution	2 604 597
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	516
Juste valeur d'une action (<i>en euros</i>) ⁽³⁾	13,05

(1) Date de décision de l'attribution par le Conseil d'administration.

(2) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.

(3) La juste valeur d'une action est déterminée par rapport à un cours de référence ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits.

Les mouvements intervenus sur l'exercice relatifs au plan 2020 d'attribution gratuite d'actions sont les suivants :

	2022	2021
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1^{er} janvier	2 345 423	2 520 262
Actions attribuées sur l'exercice	-	-
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice ⁽¹⁾	(1 198)	-
Actions annulées sur l'exercice	(238 700)	(174 839)
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	2 105 525	2 345 423

(1) Correspond uniquement à des actions livrées à des héritiers de salariés.

Le 17 février 2021, le Conseil d'administration de Carrefour SA a décidé de procéder, sur proposition du Comité des rémunérations et sur le fondement de la 25^e résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 14 juin 2019, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre. Ce plan porte sur un nombre maximal de 3 000 000 actions (soit 0,37 % 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 quatre conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression du résultat opérationnel courant pour 25 %, et la croissance du « *Free Cash Flow Net* » pour 25 %) ;
- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière de Carrefour par rapport à un panel de sociétés dans le secteur de la distribution (pour 25 %) ;
- une condition liée à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 25 %).

Les principales caractéristiques du plan 2021 d'attribution gratuite d'actions sont présentées dans le tableau ci-après.

	Plan 2021 Performance
Date d'Assemblée Générale	14 juin 2019
Date d'attribution ⁽¹⁾	17 février 2021
Date d'acquisition ⁽²⁾	17 février 2024
Nombre total d'actions approuvées à la date d'attribution	3 000 000
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	691
Juste valeur d'une action (<i>en euros</i>) ⁽³⁾	11,85

(1) Date de décision de l'attribution par le Conseil d'administration.

(2) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.

(3) La juste valeur d'une action est déterminée par rapport à un cours de référence ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits.

Les mouvements intervenus sur l'exercice relatifs au plan 2021 d'attribution gratuite d'actions sont les suivants :

	2022	2021
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1^{er} janvier	2 927 600	–
Actions attribuées sur l'exercice	–	3 000 000
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice ⁽¹⁾	(4 100)	–
Actions annulées sur l'exercice	(260 700)	(72 400)
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	2 662 800	2 927 600

(1) Correspond uniquement à des actions livrées à des héritiers de salariés.

Le 16 février 2022, le Conseil d'administration de Carrefour SA a décidé de procéder, sur proposition du Comité des rémunérations et sur le fondement de la 29^e résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 21 mai 2021, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre. Ce plan porte sur un nombre maximal de 3 104 000 actions (soit 0,40 % du capital social en date du 16 février 2022), 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 quatre conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression du résultat opérationnel courant pour 25 %, et la croissance du « *Free Cash Flow Net* » pour 25 %) ;
- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière de Carrefour par rapport à un panel de sociétés dans le secteur de la distribution (pour 25 %) ;
- une condition liée à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 25 %).

Les principales caractéristiques du plan 2022 d'attribution gratuite d'actions sont présentées dans le tableau ci-après.

	Plan 2022 Performance
Date d'Assemblée Générale	21 mai 2021
Date d'attribution ⁽¹⁾	16 février 2022
Date d'acquisition ⁽²⁾	16 février 2025
Nombre total d'actions approuvées à la date d'attribution	3 104 000
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	809
Juste valeur d'une action (<i>en euros</i>) ⁽³⁾	14,21

(1) Date de décision de l'attribution par le Conseil d'administration.

(2) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.

(3) La juste valeur d'une action est déterminée par rapport à un cours de référence ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits.

Les mouvements intervenus sur l'exercice relatifs au plan 2022 d'attribution gratuite d'actions sont les suivants :

	2022
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1^{er} janvier	–
Actions attribuées sur l'exercice	3 104 000
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice	–
Actions annulées sur l'exercice	(156 055)
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	2 947 945

B. PLANS D'ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS ATACADÃO

Le 10 novembre 2020, le Conseil d'administration d'Atacadão a décidé de procéder à l'attribution gratuite d'actions Atacadão existantes ou à émettre. Ce plan a été approuvé par l'Assemblée Générale des actionnaires d'Atacadão tenue le 14 avril 2020.

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 cinq conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance financière (le résultat opérationnel courant pour 20 % et le « *Free Cash Flow* » pour 20 %) ;
- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière d'Atacadão par rapport à un panel de sociétés dans le secteur de la distribution (pour 20 %) ;
- une condition liée à la transformation numérique de l'Entreprise (pour 20 %) ;
- une condition liée à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 20 %).

Les principales caractéristiques du plan 2020 d'attribution gratuite d'actions sont présentées dans le tableau ci-après.

Plan 2020 « Regular plan » Brésil	
Date d'Assemblée Générale	14 avril 2020
Date d'attribution ⁽¹⁾	10 novembre 2020
Date d'acquisition ⁽²⁾	10 novembre 2023
Nombre total d'actions approuvées à la date d'attribution	1 291 074
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	80
Juste valeur d'une action (<i>en réels</i>) ⁽³⁾	17,35

(1) Date de décision de l'attribution par le Conseil d'administration.

(2) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.

(3) La juste valeur d'une action est déterminée par rapport à un cours de référence ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits.

Les mouvements intervenus sur l'exercice relatifs au « Regular plan » Brésil 2020 d'attribution gratuite d'actions sont les suivants :

	2022	2021
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1^{er} janvier	977 140	999 403
Actions attribuées sur l'exercice	–	29 965
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice	–	–
Actions annulées sur l'exercice	–	(52 228)
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	977 140	977 140

Le 25 août 2021, le Conseil d'administration d'Atacadão a décidé de procéder à l'attribution gratuite d'actions Atacadão existantes ou à émettre. Ce plan a été approuvé par l'Assemblée Générale des actionnaires d'Atacadão tenue le 14 avril 2020.

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 cinq conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance financière (le résultat opérationnel courant pour 20 % et le « *Free Cash Flow Net* » pour 20 %) ;

- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière d'Atacadão par rapport à un panel de sociétés dans le secteur de la distribution (pour 20 %) ;
- une condition liée à la transformation numérique de l'Entreprise (pour 20 %) ;
- une condition liée à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 20 %).

1

Les principales caractéristiques du plan 2021 d'attribution gratuite d'actions sont présentées dans le tableau ci-après.

Plan 2021 « Regular plan » Brésil	
Date d'Assemblée Générale	14 avril 2020
Date d'attribution ⁽¹⁾	25 août 2021
Date d'acquisition ⁽²⁾	25 août 2024
Nombre total d'actions approuvées à la date d'attribution	1 832 230
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	124
Juste valeur d'une action (<i>en réals</i>) ⁽³⁾	14,56

2

(1) Date de décision de l'attribution par le Conseil d'administration.

(2) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.

(3) La juste valeur d'une action est déterminée par rapport à un cours de référence ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits.

3

Les mouvements intervenus sur l'exercice relatifs au « Regular plan » Brésil 2021 d'attribution gratuite d'actions sont les suivants :

	2022	2021
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1^{er} janvier	1 523 235	–
Actions attribuées sur l'exercice	–	1 556 541
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice	–	–
Actions annulées sur l'exercice	–	(33 306)
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	1 523 235	1 523 235

4

Le 5 mai 2022, le Conseil d'administration d'Atacadão a décidé de procéder à l'attribution gratuite d'actions Atacadão existantes ou à émettre. Ce plan a été approuvé par l'Assemblée Générale des actionnaires d'Atacadão tenue le 14 avril 2020.

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 cinq conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance financière (le résultat opérationnel courant pour 20 % et le « Free Cash Flow Net » pour 20 %) ;

- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière d'Atacadão par rapport à un panel de sociétés dans le secteur de la distribution (pour 20 %) ;

- une condition liée à la transformation numérique de l'Entreprise (pour 20 %) ;

- une condition liée à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 20 %).

5

6

Les principales caractéristiques du plan 2022 d'attribution gratuite d'actions sont présentées dans le tableau ci-après.

Plan 2022 « Regular plan » Brésil	
Date d'Assemblée Générale	14 avril 2020
Date d'attribution ⁽¹⁾	5 mai 2022
Date d'acquisition ⁽²⁾	5 mai 2025
Nombre total d'actions approuvées à la date d'attribution	1 998 935
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	125
Juste valeur d'une action (<i>en réals</i>) ⁽³⁾	13,10

7

(1) Date de décision de l'attribution par le Conseil d'administration.

(2) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.

(3) La juste valeur d'une action est déterminée par rapport à un cours de référence ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits.

8

9

Les mouvements intervenus sur l'exercice relatifs au « Regular plan » Brésil 2022 d'attribution gratuite d'actions sont les suivants :

	2022
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1^{er} janvier	–
Actions attribuées sur l'exercice	1 998 935
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice	–
Actions annulées sur l'exercice	–
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	1 998 935

12.3 Rémunération des dirigeants (parties liées)

Le tableau ci-dessous présente la rémunération versée par le groupe Carrefour au cours de l'exercice aux principaux dirigeants du Groupe.

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
Rémunération fixe au titre de l'exercice	8,6	8,4
Rémunération variable relative à l'année précédente	8,1	8,3
Avantages en nature logement et véhicule	0,6	0,4
Rémunération totale versée	17,4	17,0
Charges patronales	6,2	4,5
Indemnités de fin de mandat	–	–

Les autres avantages accordés sont les suivants :

- régime de retraite supplémentaire décrit en note 12.1 ;
- actions gratuites : les dirigeants présents au 31 décembre 2022 disposaient de 2 402 879 actions de performance, tous plans confondus (2 296 410 actions à fin 2021), dont les conditions d'acquisition sont détaillées au paragraphe 12.2.2. 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.

La rémunération versée en 2022 aux membres du Conseil d'administration à raison de leurs mandats s'élève à 1,1 million d'euros (0,9 million d'euros en 2021).

12.4 Effectifs

	2022	2021
Directeurs seniors	376	365
Directeurs	1 798	1 761
Cadres	27 086	32 395
Employés	293 417	284 500
Effectif moyen du Groupe	322 677	319 021
Effectif fin de période du Groupe ⁽¹⁾	346 666	319 565

(1) Les effectifs fin de période du Groupe incluent ceux de Carrefour Taïwan pour 12 026 au 31 décembre 2022 et 12 174 au 31 décembre 2021.

NOTE 13 CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION

13.1 Gestion du capital

Les capitaux propres de la société mère, Carrefour SA, 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'assurance). 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 financière 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.

13.2 Capital social et actions propres

13.2.1 Capital social

Au 31 décembre 2022, le capital social était composé de 742 157 461 actions ordinaires d'une valeur nominale de 2,5 euros. Toutes les actions émises ont été libérées entièrement.

(en milliers d'actions)	2022	Dont auto-détenues	2021
Émises au 1^{er} janvier	775 896	9 458	817 624
Utilisation dans le cadre de plans d'attribution gratuite d'actions ⁽¹⁾	-	(2 598)	-
Programme de rachat d'actions ⁽²⁾	-	38 424	-
Annulation de titres ⁽²⁾	(33 738)	(33 738)	(41 728)
Émises au 31 décembre	742 157	11 545	775 896

(1) Cf. note 12.2.2.a.

(2) Cf. note 2.5.

13.2.2 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 2022, le Groupe contrôle 11 544 870 de ses propres actions.

Les actions propres comprennent les actions affectées à la couverture des plans d'attribution gratuite d'actions.

Tous les droits relatifs à ces actions sont suspendus jusqu'à ce que ces actions soient remises en circulation.

13.3 Dividendes

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 3 juin 2022, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2021 à 0,52 euro par action, intégralement versé en numéraire.

Le 9 juin 2022 a eu lieu le versement du dividende global pour un montant de 380 millions d'euros.

13.4 Autres éléments du résultat global

Part du Groupe (en millions d'euros)	2022			2021		
	Brut	Impôt	Net	Brut	Impôt	Net
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie ⁽¹⁾	129	(26)	103	54	(13)	41
Variation des instruments de dette à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	(13)	3	(9)	(5)	1	(4)
Variation de change sur les prêts intragroupe qualifiés d'investissements nets à l'étranger, après couverture ⁽²⁾	(15)	4	(11)	–	–	–
Variation des écarts de conversion ⁽³⁾	258	–	258	88	–	88
Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat	359	(19)	340	137	(11)	126
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies ⁽⁴⁾	163	(36)	127	33	(6)	27
Variation des instruments de capitaux propres à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	0	(0)	0	0	(0)	(0)
Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat	163	(36)	127	33	(6)	27
TOTAL – PART DU GROUPE	522	(55)	467	170	(18)	153

Participations ne donnant pas le contrôle (en millions d'euros)	2022			2021		
	Brut	Impôt	Net	Brut	Impôt	Net
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie	16	(5)	11	3	(1)	2
Variation des instruments de dette à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	(13)	3	(9)	(5)	1	(4)
Variation des écarts de conversion ⁽³⁾	122	–	122	28	–	28
Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat	125	(1)	124	25	0	26
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies ⁽⁴⁾	5	(1)	4	1	0	1
Variation des instruments de capitaux propres à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	0	(0)	0	0	(0)	(0)
Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat	5	(1)	4	1	0	1
TOTAL – PART ATTRIBUABLE AUX PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	130	(2)	128	26	0	27

(1) En 2022, le Groupe a mis en place un swap de change qualifié d'instrument de couverture de flux de trésorerie afin de couvrir le risque d'évolution défavorable du dollar taïwanais à hauteur du montant de la part Groupe de la valorisation des fonds propres de Carrefour Taïwan, soit environ 29 milliards de dollars taïwanais (cf. note 2.1).

(2) En 2022, Carrefour Finance a octroyé deux prêts RCF (*Revolving Credit Facilities*) intragroupe à la filiale brésilienne Atacadão, qualifiés en *Net Investment*, et les instruments dérivés pris pour couvrir une partie de ces prêts ont été qualifiés en *Net Investment Hedge* (cf. note 2.3).

(3) La variation des écarts de conversion au cours de l'exercice 2022 s'explique essentiellement par l'appréciation significative du réal brésilien. La variation 2021 reflétait principalement l'appréciation du dollar taïwanais et la très légère appréciation du réal brésilien intervenue cette année-là.

(4) La réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies comptabilisée sur l'exercice 2022 reflète la forte hausse des taux d'actualisation de la zone Euro de 0,80 % fin décembre 2021 à 3,80 % fin décembre 2022. Pour l'exercice 2021, ces taux avaient augmenté, passant de 0,40 % fin décembre 2020 à 0,80 % fin décembre 2021. Ce poste inclut la réévaluation du passif net avant impôt de Carrefour Taïwan à hauteur de 4 millions d'euros sur la part du Groupe et 3 millions d'euros sur la part des participations ne donnant pas le contrôle.

13.5 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 Grupo Carrefour Brasil, constitué par Atacadão SA et ses filiales (compris dans le secteur opérationnel « Amérique latine »), qui regroupe l'ensemble des activités de Carrefour au Brésil, et qui est détenu à hauteur de 68 % par le Groupe. En 2021 et jusqu'au 1^{er} juin 2022, jour de l'acquisition de Grupo BIG, la participation dans le sous-groupe Grupo Carrefour Brasil était détenue à hauteur de 72 % par le Groupe. Depuis l'acquisition, elle s'élève à 68 % (cf. note 2.1).

Les principales informations issues des états financiers consolidés de ces sous-groupes figurent ci-dessous.

SOUS-GROUPE CARREFOUR BANQUE

Compte de résultat (en millions d'euros)	2022	2021
Revenu (Produit Net Bancaire)	184	228
Résultat net ⁽¹⁾	33	49

État de la situation financière (en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Total Actif	3 502	3 482
Total Passif hors capitaux propres	2 952	2 959
Dividendes versés aux minoritaires	6	–

(1) Le résultat net du sous-groupe Carrefour Banque incluait en 2021 la plus-value de cession de la société financière belge Fimaser. Au niveau du groupe Carrefour, s'agissant d'une transaction avec des minoritaires, cette transaction avait été comptabilisée directement dans les capitaux propres consolidés au 31 décembre 2021.

SOUS-GROUPE GRUPO CARREFOUR BRASIL

Compte de résultat (en millions d'euros)	2022	2021
Revenus totaux	19 030	12 214
Résultat net	370	529
Dont :		
■ part du Groupe Carrefour	322	494
■ intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	48	35

État de la situation financière (en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Actifs non courants	8 899	4 444
Actifs courants	7 677	4 880
Passifs non courants hors capitaux propres	4 274	1 812
Passifs courants	8 392	4 601
Dividendes versés aux minoritaires	12	35

Carrefour SA détenant 68 % d'Atacadão SA, la répartition du résultat net est différente au niveau des comptes consolidés du groupe Carrefour :

- le résultat net 2022 de 370 millions d'euros se répartit en 223 millions d'euros pour la part Groupe et en 146 millions d'euros pour la part des intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle ;

- le résultat net 2021 de 529 millions d'euros se répartissait en 354 millions d'euros pour la part Groupe et en 175 millions d'euros pour la part des intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle.

Les participations ne donnant pas le contrôle dans d'autres filiales ne sont individuellement pas significatives.

13.6 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 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 12.2. 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 – *Païement fondé sur des actions*).

	2022	2021 retraité IFRS 5
Résultat net par action avant dilution		
Résultat net des activités poursuivies	1 368	1 002
Résultat net des activités abandonnées	(21)	70
Résultat net total	1 348	1 072
Nombre d'actions moyen pondéré ⁽¹⁾	741 377 552	786 946 494
Résultat net des activités poursuivies par action (en euros)	1,85	1,27
Résultat net des activités abandonnées par action (en euros)	(0,03)	0,09
Résultat net total par action (en euros)	1,82	1,36

(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 2022 a été ajusté afin de prendre en compte les 2 rachats d'actions intervenus au cours de l'exercice (cf. note 2.5).

	2022	2021 retraité IFRS 5
Résultat net par action après dilution		
Résultat net des activités poursuivies	1 368	1 002
Résultat net des activités abandonnées	(21)	70
Résultat net total	1 348	1 072
Nombre d'actions moyen pondéré, avant dilution	741 377 552	786 946 494
Actions dilutives	5 245 147	4 462 264
Plans d'actions gratuites	5 245 147	4 462 264
Nombre d'actions retraité, après dilution éventuelle	746 622 699	791 408 758
Résultat net des activités poursuivies par action (en euros)	1,83	1,27
Résultat net des activités abandonnées par action (en euros)	(0,03)	0,09
Résultat net total par action (en euros)	1,80	1,35

NOTE 14 ACTIFS, PASSIFS ET RÉSULTAT FINANCIERS

Principes comptables

ACTIFS FINANCIERS NON DÉRIVÉS

En application d'IFRS 9 – *Instruments financiers*, les principaux actifs financiers sont classés dans l'une des trois catégories suivantes :

- les actifs financiers évalués au coût amorti ;
- les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (JVOCI) ;
- les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat net (JVPL).

Le classement retenu conditionne le traitement comptable de ces actifs. Il est déterminé par le Groupe à la date de comptabilisation initiale, en fonction des caractéristiques contractuelles des flux de trésorerie de ces actifs et de l'objectif suivant lequel ils ont été acquis (modèle économique de gestion).

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 évalués au coût amorti

Les actifs financiers évalués au coût amorti sont des instruments de dette (prêts et créances notamment) dont les flux de trésorerie contractuels sont uniquement constitués de paiements représentatifs du principal et des intérêts sur ce principal et dont le modèle de gestion consiste à détenir l'instrument afin d'en collecter les flux de trésorerie contractuels.

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 d'une dépréciation selon les modalités décrites ci-dessous.

Les créances commerciales, les autres prêts et créances (qui figurent en autres actifs financiers), les dépôts et cautionnements, ainsi que les encours clients des sociétés financières sont inclus dans cette catégorie.

(ii) Les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global

Il s'agit d'instruments de dette dont les flux de trésorerie contractuels sont uniquement constitués de paiements représentatifs du principal et des intérêts sur ce principal et dont le modèle de gestion consiste à détenir l'instrument à la fois dans le but d'en collecter les flux de trésorerie contractuels et de vendre les actifs sous-jacents. 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 instruments de dette à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global » jusqu'à la cession des actifs sous-jacents où elles sont transférées en résultat.

Cette catégorie comprend également les investissements dans des instruments de capitaux propres (actions, principalement) sur option irrévocable. Dans ce cas, lors de la cession des titres, les gains ou pertes latents précédemment comptabilisés en capitaux propres (autres éléments du résultat global) ne seront pas reclassés en résultat ; seuls les dividendes sont comptabilisés en résultat.

Sont notamment classés dans cette catégorie les titres de participation non consolidés pour lesquels l'option de comptabilisation en JVOCI a été retenue (choix généralement retenu par le Groupe).

La juste valeur correspond, pour les titres cotés, à un prix de marché. Pour les titres non cotés, elle est déterminée prioritairement par référence à des transactions récentes ou par des techniques de valorisation qui intègrent des données de marché fiables et observables. Cependant, en l'absence de données de marché observables sur des entreprises comparables, la juste valeur des titres non cotés est le plus souvent évaluée sur la base des projections de flux de trésorerie actualisés ou de l'actif net comptable réévalué, déterminés à partir de paramètres internes (niveau 3 de la hiérarchie de juste valeur).

(iii) Les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat net

Sont classés dans cette catégorie tous les instruments de dette qui ne sont pas éligibles à un classement dans la catégorie des actifs financiers évalués au coût amorti ou dans la catégorie des actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global, ainsi que les investissements dans des instruments de capitaux propres de type action pour lesquels l'option de comptabilisation à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global n'a pas été retenue.

Ces actifs sont évalués à la juste valeur avec enregistrement des variations de valeur en résultat financier.

Dépréciation

Les créances commerciales et autres actifs financiers courants (autres que les encours clients des sociétés financières) évalués au coût amorti sont dépréciés à hauteur des pertes de crédit attendues en cas de défaut de paiement sur la durée de vie totale de la créance, en application de la méthode simplifiée autorisée par la norme IFRS 9. La dépréciation est déterminée à partir d'une matrice de provisionnement, appliquée aux créances échues et non encore échues (taux de dépréciation fonction de la durée d'impayé, déterminés par pays et pour chaque nature de créances homogènes).

Pour les encours clients des sociétés financières et les autres actifs financiers non courants évalués au coût amorti, la dépréciation est déterminée en application de la méthode générale prévue par IFRS 9 et correspondra :

- lors de la comptabilisation initiale de l'actif, aux pertes attendues sur les 12 prochains mois ;
- lorsque le risque de crédit se dégrade, aux pertes attendues en cas de défaut sur la vie totale de l'actif.

La méthodologie appliquée aux encours clients des sociétés financières est précisée en note 6.5.1.

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 dépôts et cautionnements, les placements des sociétés d'assurance (constitués principalement d'obligations et autres titres de créance) et des autres sociétés financières du Groupe, ainsi que les titres de participation non consolidés ;
- créances commerciales ;
- encours clients des sociétés financières (cf. note 6.5.1) ;
- autres actifs financiers courants : ils se composent principalement de titres de créance détenus par les sociétés financières, évalués à la juste valeur, et des 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 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 ;
- engagements locatifs : ils correspondent à l'application de la norme IFRS 16 à partir du 1^{er} janvier 2019 et comprennent également les passifs relatifs à des contrats de location-financement comptabilisés au 31 décembre 2018 selon la norme IAS 17 et reclassés en engagements locatifs ;
- fournisseurs et autres créditeurs ;
- refinancement des encours clients des sociétés financières (cf. note 6.5.2) ;
- 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 taux d'intérêt et le risque de change. Le Groupe peut aussi être amené à se couvrir contre les risques de variations du cours de certaines matières premières comme l'électricité, le gaz naturel, ou exceptionnellement le pétrole.

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 :

- les instruments de couverture et les éléments couverts constituant la relation de couverture sont éligibles à la comptabilité de couverture ;
- une relation de couverture est clairement identifiée, formalisée et documentée dès la date de mise en place de l'instrument et l'efficacité de la relation de couverture est démontrée (test qualitatif et prospectif) ;
- une désignation formelle et une documentation structurée de la relation de couverture ainsi que l'objectif et la stratégie de mise en place de la couverture sont formellement établis au démarrage de la relation de couverture.

Carrefour applique trois types de comptabilité de couverture : la couverture de flux de trésorerie, la couverture de juste valeur et la 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 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. Au 31 décembre 2022 tout comme au 31 décembre 2021, les financements mis en place par la filiale brésilienne Atacadão respectivement en janvier 2022 et en septembre 2021 ont fait l'objet d'instruments de couverture de juste valeur (cf. note 14.2.3).

Couverture d'investissement net dans une activité à l'étranger

Lorsque l'instrument est qualifié d'instrument de couverture d'investissement net dans une activité à l'étranger, les variations de juste valeur correspondant à la partie efficace sont comptabilisées en autres éléments du résultat global où elles compensent les variations de juste valeur du sous-jacent au titre du risque couvert. Les variations correspondant à la partie inefficace sont comptabilisées en résultat financier.

Les montants enregistrés en autres éléments du résultat global sont comptabilisés en résultat à la date de cession (totale ou partielle) entraînant la déconsolidation ou à la liquidation de l'investissement.

(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 ferme 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. En 2022 comme en 2021, les incidences de la prise en compte de ces deux composantes ne sont pas matérielles.

14.1 Instruments financiers par catégorie**Ventilation par catégorie d'instruments**

Au 31/12/2022 <i>(en millions d'euros)</i>	Valeur comptable	Juste valeur par résultat	Juste valeur par OCI	Coût amorti	Instruments dérivés – non documentés en couverture		Juste valeur
					Instruments dérivés – documentés en couverture	Instruments dérivés – documentés en couverture	
Titres de participation	178	12	166	–	–	–	178
Autres immobilisations financières long terme	985	90	152	742	–	–	985
Autres actifs financiers non courants	1 162	102	318	742	–	–	1 162
Total encours clients des sociétés financières	5 978	–	–	5 978	–	–	5 978
Créances commerciales	3 330	–	–	3 330	–	–	3 330
Autres actifs financiers courants	720	1	149	245	18	307	720
Autres actifs courants ⁽¹⁾	606	–	–	606	–	–	606
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5 216	5 216	–	–	–	–	5 216
ACTIFS	17 013	5 319	467	10 901	18	307	17 013
Total dettes financières	9 558	–	–	9 410	18	130	9 212
Total engagements locatifs	4 530	–	–	4 530	–	–	4 530
Total refinancement des encours clients	5 142	–	–	5 089	16	37	5 142
Fournisseurs et autres crédeurs	14 393	–	–	14 393	–	–	14 393
Autres passifs courants ⁽²⁾	2 813	–	–	2 813	–	–	2 813
PASSIFS	36 435	–	–	36 235	34	167	36 089

(1) Hors charges constatées d'avance.

(2) Hors produits constatés d'avance.

Ventilation par catégorie d'instruments

Au 31/12/2021 (en millions d'euros)	Valeur comptable	Juste valeur par résultat	Juste valeur par OCI	Coût amorti	Instruments dérivés – non documentés en couverture	Instruments dérivés – documentés en couverture	Juste valeur
Titres de participation	126	14	112	–	–	–	126
Autres immobilisations financières long terme	1 026	159	163	704	–	–	1 026
Autres actifs financiers non courants	1 152	174	274	704	–	–	1 152
Total encours clients des sociétés financières	5 294	–	–	5 294	–	–	5 294
Créances commerciales	2 581	–	–	2 581	–	–	2 581
Autres actifs financiers courants	532	–	79	246	24	182	532
Autres actifs courants ⁽¹⁾	467	–	–	467	–	–	467
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 703	3 703	–	–	–	–	3 703
ACTIFS	13 729	3 877	353	9 292	24	182	13 729
Total dettes financières	6 834	–	–	6 793	22	18	7 101
Total engagements locatifs	4 597	–	–	4 597	–	–	4 597
Total refinancement des encours clients	4 441	–	–	4 431	1	9	4 441
Fournisseurs et autres créditeurs	13 072	–	–	13 072	–	–	13 072
Autres passifs courants ⁽²⁾	2 660	–	–	2 660	–	–	2 660
PASSIFS	31 604	–	–	31 553	24	27	31 871

(1) Hors charges constatées d'avance.

(2) Hors produits constatés d'avance.

VENTILATION DES ACTIFS ET PASSIFS ÉVALUÉS À LA JUSTE VALEUR

Ventilation selon la hiérarchie des justes valeurs prévue par la norme IFRS 13 – Évaluation à la juste valeur (cf. note 1.7) :

31/12/2022 (en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Titres de participation	–	12	166	178
Autres immobilisations financières long terme	243	–	–	243
Autres actifs financiers courants – Juste Valeur par OCI	149	–	–	149
Autres actifs financiers courants – Juste Valeur par Résultat	1	–	–	1
Autres actifs financiers courants – dérivés	–	325	–	325
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5 216	–	–	5 216
Refinancement des encours clients – Dérivés passifs	–	(53)	–	(53)
Dettes financières – Dérivés passifs	–	(148)	–	(148)

31/12/2021 (en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Titres de participation	–	14	112	126
Autres immobilisations financières long terme	322	–	–	322
Autres actifs financiers courants – Juste Valeur par OCI	79	–	–	79
Autres actifs financiers courants – dérivés	–	207	–	207
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 703	–	–	3 703
Refinancement des encours clients – Dérivés passifs	–	(11)	–	(11)
Dettes financières – Dérivés passifs	–	(40)	–	(40)

14.2 Dette financière nette

14.2.1 Composition de la dette nette

La dette nette du Groupe (incluant les activités abandonnées) s'établit à 3 429 millions d'euros à fin décembre 2022 contre 2 633 millions d'euros à fin décembre 2021. Elle s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2022	31/12/2021
Emprunts obligataires	7 697	6 052
Autres emprunts et dettes financières	1 223	741
Billets de Trésorerie	490	–
Total des dettes financières hors dérivés passifs	9 410	6 793
Dérivés passifs	148	40
TOTAL DES DETTES	9 558	6 834
<i>dont dettes à plus d'un an</i>	6 912	5 491
<i>dont dettes à moins d'un an</i>	2 646	1 342
Autres actifs financiers courants ⁽¹⁾	677	498
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5 216	3 703
TOTAL DES PLACEMENTS	5 893	4 201
DETTE NETTE	3 665	2 633
Dette nette des activités abandonnées	(236)	–
DETTE NETTE INCLUANT LES ACTIVITÉS ABANDONNÉES	3 429	2 633

(1) Ce poste n'inclut pas les créances de sous-location financière – part à moins d'un an (cf. note 14.2.5).

14.2.2 Détail des emprunts obligataires

(en millions d'euros)	Échéance	Variation du nominal				31/12/2022	Valeur comptable de la dette
		31/12/2021	Émissions	Remboursements	Effet de change		31/12/2022
Émissions Publiques réalisées par Carrefour SA		5 883	2 350	(1 000)	55	7 288	7 239
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 8 ans, 1,75 %	2022	1 000	–	(1 000)	–	–	–
Emprunt Obligataire convertible non dilutif, 500 millions USD, 6 ans, 0 %	2023	441	–	–	27	469	462
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 8 ans, 0,750 %	2024	750	–	–	–	750	749
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 10 ans, 1,25 %	2025	750	–	–	–	750	748
Emprunt Obligataire convertible non dilutif, 500 millions USD, 6 ans, 0 %	2024	441	–	–	27	469	450
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 5 ans, 0,88 %	2023	500	–	–	–	500	500
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 7,5 ans, 1,75 %	2026	500	–	–	–	500	498
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 8 ans, 1,00 %	2027	500	–	–	–	500	498
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 7,5 ans, 2,625 %	2027	1 000	–	–	–	1 000	995
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 4,6 ans, 1,88 %	2026	–	750	–	–	750	748
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 6 ans, 4,125 %	2028	–	850	–	–	850	848
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 7,6 ans, 2,38 %	2029	–	750	–	–	750	744
Émissions réalisées par Atacadão SA		237	283	(81)	18	458	458
Debenture 500 millions BRL, 5 ans, 105,75 % CDI	2023	79	–	–	11	90	90
Debenture 450 millions BRL, 3 ans, 100 % CDI+0,45 %	2022	71	–	(81)	10	–	–
Debenture 350 millions BRL, 5 ans, 100 % CDI+0,55 %	2024	55	–	–	7	63	63
Debenture 200 millions BRL, 7 ans, 100 % CDI+0,65 %	2026	32	–	–	4	36	36
Debenture (« CRA ») 467 millions BRL, 4 ans, 100 % CDI+0,55 %	2026	–	88	–	(4)	84	84
Debenture (« CRA ») 188 millions BRL, 5 ans, 100 % CDI+0,60 %	2027	–	36	–	(2)	34	34
Debenture (« CRA ») 844 millions BRL, 5 ans, 100 % CDI+0,79 %	2027	–	159	–	(8)	152	152
DÉTAIL DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES		6 120	2 633	(1 081)	73	7 746	7 697

Le 30 mars 2022, Carrefour SA a procédé à une émission obligataire pour un montant total de 1,5 milliard d'euros. Celle-ci se compose de deux tranches dites *Sustainability-Linked*, indexées sur les objectifs de développement durable du Groupe :

- une première tranche à taux fixe de maturité 4,6 ans et d'un montant de 750 millions d'euros, assortie d'un coupon de 1,88 % par an ;
- une seconde tranche à taux fixe de maturité 7,6 ans et d'un montant de 750 millions d'euros, assortie d'un coupon de 2,38 % par an.

Le 8 juin 2022, Carrefour SA a procédé au remboursement anticipé d'un emprunt obligataire d'un montant de 1 milliard d'euros, d'une maturité de 8 ans et d'un coupon de 1,75 % (échéance juillet 2022).

Le 12 octobre 2022, le Groupe a procédé à sa deuxième émission obligataire dite *Sustainability-Linked*, indexée sur ses objectifs de développement durable, pour un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 6 ans (échéance octobre 2028) et d'un coupon de 4,125 %. Le 28 novembre 2022, le Groupe a augmenté de 350 millions d'euros l'émission obligataire *Sustainability-Linked* aux mêmes conditions.

Le Groupe bénéficie d'un bilan et d'une liquidité solides à fin décembre 2022. La maturité moyenne du socle obligataire de Carrefour SA s'établit à 3,6 ans à fin décembre 2022 à comparer à 3,1 ans à fin décembre 2021.

Par ailleurs, le 29 juillet 2022, le Conseil d'administration de la filiale brésilienne Atacadão a approuvé l'émission de *debentures* simples, non garanties, non convertibles en actions (« CRA »)

pour un montant de 1 500 millions de réals (environ 269 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2022). Le 16 septembre 2022, cette obligation a été émise en trois séries :

- une première série de 467 millions de réals, d'un coupon de CDI+0,55 % (« *Certificado de Deposito Interbancário* ») et d'une maturité de 4 ans ;
- une deuxième série de 188 millions de réals, d'un coupon de CDI+0,60 % et d'une maturité de 5 ans ;
- une troisième série de 844 millions de réals, d'un coupon de CDI+0,79 % et d'une maturité de 5 ans.

En application de la norme IFRS 9 – *Instruments financiers*, les options de conversion incorporées dans la dette obligataire s'analysent comme des dérivés et ont fait l'objet d'une comptabilisation séparée à l'origine. Les variations ultérieures de la juste valeur de ces options sont comptabilisées en résultat et se compensent avec les variations de la juste valeur des options d'achat portant sur les actions Carrefour achetées

concomitamment à l'émission de ces obligations convertibles. Au 31 décembre 2022, leur juste valeur s'élève à + 17 millions d'euros pour les deux obligations.

La dette obligataire hors composante optionnelle est comptabilisée au coût amorti.

Deux swaps de change en euros de 250 millions de dollars américains ont été mis en place à l'origine de l'opération en 2018 et sont adossés en terme de maturité. Ces swaps de change, dont la juste valeur s'élève à + 105 millions d'euros au 31 décembre 2022, ont été qualifiés comptablement d'instrument de couverture de flux de trésorerie.

La juste valeur du swap de change en euros de 500 millions de dollars américains mis en place en 2017 en couverture des obligations convertibles remboursables en numéraire émise le 7 juin 2017 (qualifié comptablement d'instrument de couverture de flux de trésorerie) s'élève à + 69 millions d'euros au 31 décembre 2022.

14.2.3 Détail des autres emprunts et dettes financières

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Emprunts Amérique latine	1 025	610
Autres emprunts bancaires souscrits	72	59
Intérêts courus non échus ⁽¹⁾	57	38
Autres passifs financiers	69	33
TOTAL AUTRES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	1 223	741

(1) Les intérêts courus portent sur la totalité de la dette financière, y compris les emprunts obligataires.

Les « emprunts Amérique latine » incluent notamment les financements en USD et EUR, swappés en BRL mis en place par la filiale brésilienne Atacadão :

- en avril 2020, pour un montant de 1 500 millions de réals (environ 269 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2022) dont 750 millions de réals ont été remboursés en avril 2022 (environ 135 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2022) ;
- en septembre 2021, pour un montant de 1 937 millions de réals (environ 348 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2022) ;

- en janvier 2022, pour un montant de 2 942 millions de réals (environ 528 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2022).

Les financements EUR et USD réalisés à l'origine à taux fixe, ont été convertis en BRL et indexés sur le *Certificado de Deposito Interbancário* (CDI) à l'émission, à travers des *Cross-Currency swaps* sur la durée de vie des emprunts. Ces instruments sont documentés et enregistrés en comptabilité de couverture (*Fair Value Hedge*).

14.2.4 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.

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Trésorerie	1 420	1 108
Équivalents de trésorerie	3 796	2 596
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	5 216	3 703

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 imposer aux 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.

Au 31 décembre 2022, tout comme au 31 décembre 2021, il n'y pas de liquidités soumises à restriction.

14.2.5 Autres actifs financiers courants

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Dérivés ⁽¹⁾	325	207
Créance financière ⁽²⁾	136	162
Autres actifs financiers courants – Juste Valeur par OCI	149	79
Autres actifs financiers courants – Juste Valeur par résultat net	1	0
Créances de sous-location financière – part à moins d'un an	43	34
Dépôts à plus de 3 mois	64	40
Autres	1	10
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS	720	532

(1) La hausse de 118 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2021 est principalement liée à la mise en place d'une couverture de change EUR/TWD en prévision de la cession en cours de Carrefour Taiwan (mark to market des swaps de change de 64 millions d'euros) ainsi qu'à l'augmentation de 55 millions d'euros de la mark to market des swaps de change couvrant les obligations convertibles en USD (cf. note 14.2.2), corrélative à l'appréciation du dollar américain vs euro sur l'exercice.

(2) Ce montant correspond à la créance financière relative aux 20 % dans Carrefour Chine. Conformément à l'accord conclu avec Suning.com en date du 26 septembre 2019, le groupe Carrefour a exercé son *put* sur la cession des 20 % restant détenus dans Carrefour Chine. La baisse de 26 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2021 correspond à des paiements reçus de Suning.com au cours de l'année 2022.

14.3 Analyse des dettes financières (hors dérivés passifs)

14.3.1 Détail par nature de taux

(en millions d'euros)	31/12/2022		31/12/2021	
	avant effet des instruments dérivés	après effet des instruments dérivés	avant effet des instruments dérivés	après effet des instruments dérivés
Dettes à taux fixe	8 843	7 902	6 518	5 936
Dettes à taux variable	567	1 508	276	857
TOTAL DETTES FINANCIÈRES (HORS DÉRIVÉS PASSIFS)	9 410	9 410	6 793	6 793

14.3.2 Détail par devise

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Euro	7 901	5 935
Réal Brésilien	1 506	855
Zloty Polonais	2	2
Lei Roumain	1	1
TOTAL DETTES FINANCIÈRES (HORS DÉRIVÉS PASSIFS)	9 410	6 793

Les éléments ci-dessus sont présentés après prise en compte des couvertures.

Au 31 décembre 2022, la dette en euros représente 84 % du total des dettes financières brutes hors dérivés passifs (87 % au 31 décembre 2021).

1

14.3.3 Détail par échéance

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
À moins d'un an	2 498	1 302
Entre 1 et 2 ans	1 514	1 259
Entre 2 et 5 ans	3 799	2 731
Au-delà de 5 ans	1 599	1 502
TOTAL DETTES FINANCIÈRES (HORS DÉRIVÉS PASSIFS)	9 410	6 793

2

14.4 Variation des passifs issus des activités de financement

(en millions d'euros)	Autres actifs financiers courants ⁽¹⁾	Dettes financières brutes	Total Passifs nets issus des activités de financement
Au 31 décembre 2021	(498)	6 834	6 336
Changements issus des flux de trésorerie des opérations de financement	(50)	2 133	2 083
Variation des actifs financiers courants	(50)	–	(50)
Émission d'emprunts obligataires	–	2 633	2 633
Remboursement d'emprunts obligataires	–	(1 081)	(1 081)
Intérêts financiers nets versés	–	(194)	(194)
Émission de billets de trésorerie	–	490	490
Autres variations de l'endettement	–	285	285
Changements sans contrepartie de trésorerie	(129)	592	462
Écarts de conversion	(13)	90	76
Effet des variations de périmètre	(13)	194	181
Variations des justes valeurs	(113)	47	(67)
Coût de l'endettement financier net	–	336	336
Autres mouvements	11	(75)	(65)
Au 31 décembre 2022	(677)	9 558	8 881

3

4

5

6

(1) Ce poste n'inclut pas les créances de sous-location financière – part à moins d'un an de 43 millions d'euros.

14.5 Autres actifs financiers non courants

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Dépôts et cautionnements ⁽¹⁾	594	559
Portefeuille d'actifs des sociétés financières	243	322
Créances de sous-location financière – part à plus d'un an ⁽²⁾	72	76
Titres de participation ⁽³⁾	178	126
Autres	75	69
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	1 162	1 152

7

8

9

(1) Les dépôts et cautionnements comprennent notamment les dépôts judiciaires versés au Brésil dans le cadre des litiges fiscaux présentés en notes 11.2 et 11.3 (litiges principalement relatifs aux redressements fiscaux contestés par le Groupe), dans l'attente des décisions définitives des tribunaux, ainsi que les dépôts de garantie versés aux bailleurs dans le cadre des contrats de location immobilière.

(2) Des créances de sous-location financière sont enregistrées en application de la norme IFRS 16.

(3) La hausse des titres de participation correspond essentiellement aux titres Flink récupérés en juin 2022 en échange de la cession des titres Cajoo (cf. note 9).

14.6 Résultat financier

Principes comptables

Le résultat financier se compose principalement du coût de l'endettement financier.

En application de la norme IFRS 16, il comprend également les charges d'intérêts relatives aux contrats de location ainsi que les produits d'intérêts relatifs aux contrats de sous-location financière (cf. note 8).

Les autres éléments financiers correspondent notamment à des charges relatives à la variation de valeurs actualisées, aux taxes sur les transactions financières, à la constatation d'intérêts de retard sur certains passifs ou aux impacts de l'hyperinflation en Argentine.

Le détail des éléments du résultat financier s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021 retraité IFRS 5
Produits sur prêts et trésorerie	20	(2)
Produits d'intérêts sur les dépôts bancaires	20	(2)
Produits financiers sur placements	0	0
Coût de l'endettement financier brut	(356)	(171)
Charges d'intérêts sur les passifs financiers évalués au coût amorti après prise en compte des produits et charges sur instruments de taux	(321)	(159)
Coût des cessions de créances au Brésil	(35)	(12)
Coût de l'endettement financier net	(336)	(173)
Charges d'intérêts relatifs à des contrats de location	(167)	(97)
Produits d'intérêts relatifs à des contrats de sous-location financière	1	1
Intérêts nets relatifs aux contrats de location	(167)	(97)
Charges d'intérêts de la période sur le passif au titre des prestations définies	(9)	(5)
Produits d'intérêts des actifs de couverture des engagements de retraite	2	1
Taxe sur les transactions financières	(33)	(24)
Intérêts de retard sur contentieux fiscaux et sociaux	(51)	(24)
Dividendes perçus au titre d'actifs financiers évalués à la JVOCI	5	3
Gain sur cession d'actifs financiers évalués à la JVOCI	8	7
Perte sur cession d'actifs financiers évalués à la JVOCI	(3)	(0)
Gain/(perte) net de change	(8)	5
Impact des rachats obligataires	(7)	(11)
Variation de juste valeur des dérivés de taux	(1)	(8)
Impact de l'hyperinflation en Argentine – application de la norme IAS 29	119	56
Autres	(8)	(1)
Autres produits et charges financiers	13	(1)
RÉSULTAT FINANCIER	(490)	(270)
<i>Charges financières</i>	<i>(644)</i>	<i>(343)</i>
<i>Produits financiers</i>	<i>154</i>	<i>73</i>

14.7 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 et d'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). 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 des services financiers et assurances, 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 à ces activités, conjointement avec les partenaires capitalistiques. Des reportings périodiques sont adressés par les équipes locales à la Direction de la trésorerie et des financements du Groupe.

14.7.1 Risque de liquidité

14.7.1.1 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 du Groupe 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 ;
- utiliser le programme de billets de trésorerie du Groupe déposé à la Banque de France enregistré 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. Au 31 décembre 2022, 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. En juin 2019, Carrefour avait amendé ses deux facilités de crédit en y intégrant une composante Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) innovante, réalisant ainsi la première opération de crédit bancaire avec composante RSE dans le secteur de la distribution européenne. En mai 2021, Carrefour avait exercé l'option d'extension de juin 2025 à juin 2026 de ses deux facilités de crédit ; cette option avait été souscrite à plus de 99 % des engagements bancaires. 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 usuelles pour ce type de contrats, 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. La marge du taux d'intérêt pourrait évoluer en cas de baisse ou de hausse de la notation à long terme (« *pricing grid* »).

Les principales opérations de 2022 ont été les suivantes (cf. note 14.2.2) :

- une émission obligataire de 1,5 milliard d'euros dite *Sustainability-Linked*, indexée sur les objectifs de développement durable du Groupe, décomposée en deux tranches : une première tranche à taux fixe de maturité 4,6 ans et d'un montant de 750 millions d'euros, assortie d'un coupon de 1,88 % par an ; une seconde tranche à taux fixe de maturité 7,6 ans et d'un montant de 750 millions d'euros, assortie d'un coupon de 2,38 % par an ;
- une émission obligataire dite *Sustainability-Linked*, indexée sur les objectifs de développement durable du Groupe pour un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 6 ans et d'un coupon de 4,125 %. Le 21 novembre 2022, le Groupe a augmenté de 350 millions d'euros l'émission obligataire *Sustainability-Linked* aux mêmes conditions ;
- le remboursement anticipé d'un emprunt obligataire de 1 milliard d'euros, d'une maturité de 8 ans et d'un coupon de 1,75 % (échéance juillet 2022).

D'autres opérations de financement ont été menées par la filiale brésilienne Atacadão en 2022 ; elles sont détaillées dans les notes 14.2.2 et 14.2.3.

Enfin, pour mémoire, le Groupe avait remboursé en avril 2021 un emprunt obligataire d'un montant de 871 millions d'euros, d'une maturité de 11 ans et d'un coupon de 3,875 %.

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 3,6 ans au 31 décembre 2022.

14.7.1.2 Activité de banque et d'assurance

Le risque de liquidité des sociétés financières 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 chacune des entités est appréciée à partir de normes internes et d'indicateurs d'alerte.

La gestion du risque de liquidité vise les objectifs suivants :

- une diversification des sources de financement via les programmes des banques centrales, le marché obligataire, la titrisation de crédit renouvelable, des émissions de titres négociables et opérations de mise en pension de titres ;
- une relation bancaire équilibrée *via* les lignes de crédit reçues de la part de nos partenaires de proximité et ce en complément des lignes de crédit confirmées accordées par les actionnaires ;
- une sécurité de refinancement conforme aux critères internes et externes (agence de notation et autorité de tutelle) ;
- un échéancier équilibré de dette en montant et en nature de dette ;
- une conformité des ratios réglementaires.

En mars 2022, Carrefour Banque a remboursé par anticipation un emprunt obligataire souscrit en 2021 à hauteur de 400 millions d'euros (cf. ci-dessous).

Banco CSF (Brésil) a émis plusieurs « Letra Financeira » au cours de l'année 2022 et remboursé plusieurs autres « Letra Financeira » existantes à fin 2021, pour atteindre un montant total de 700 millions de réals au 31 décembre 2022. Elle a par ailleurs remboursé en décembre 2022 la « Letra Financeira Garantida » souscrite en décembre 2021 (cf. ci-dessous).

Pour mémoire, plusieurs opérations structurées avaient été réalisées en 2021 :

■ un emprunt obligataire de 500 millions d'euros avait été remboursé par Carrefour Banque en avril 2021 et un nouvel emprunt obligataire de 400 millions d'euros à taux fixe swappé à Euribor 3 mois + 49 points de base, maturité 4 ans avait été émis en juin 2021 ;

■ Banco CSF (Brésil) avait émis plusieurs « Letra Financeira » au cours de l'année 2021, pour atteindre un montant total de 1 046 millions de réals au 31 décembre 2021. Elle avait par ailleurs remboursé en décembre 2021 la « Letra Financeira Garantida » souscrite en décembre 2020 et avait émis une nouvelle « Letra Financeira Garantida » auprès de la banque centrale Brésilienne à hauteur de 114 millions de réals.

Les échéanciers ci-dessous présentent les flux de trésorerie afférents à l'ensemble des passifs financiers du Groupe par maturité.

31/12/2022 (en millions d'euros)	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuels	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
Dettes couvertes en juste valeur ⁽²⁾	941	941	699	242	-
Dettes à taux fixe	7 902	8 542	1 733	5 142	1 667
Dettes non couvertes	567	567	198	370	-
Instruments dérivés	148	147	128	17	1
Total Dettes financières	9 558	10 197	2 758	5 770	1 668
Fournisseurs et autres crédateurs	14 393	14 393	14 393	-	-
Refinancement des encours clients	5 142	5 142	3 592	1 550	-
Autres passifs courants ⁽¹⁾	2 813	2 813	2 813	-	-
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	31 906	32 545	23 556	7 320	1 668

(1) Hors produits constatés d'avance.

(2) La dette couverte en juste valeur correspond aux financements en USD et EUR, swappés en BRL mis en place par la filiale brésilienne Atacadão en avril 2020, en septembre 2021 et en janvier 2022, pour des montants respectifs de 1 500 millions de réals (dont 750 millions de réals remboursés en avril 2022), 1 937 millions de réals et de 2 942 millions de réals (cf. note 14.2.3).

31/12/2021 (en millions d'euros)	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuels	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
Dettes couvertes en juste valeur ⁽²⁾	581	581	135	446	-
Dettes à taux fixe	5 936	6 285	1 149	3 599	1 538
Dettes non couvertes	276	276	94	95	87
Instruments dérivés	40	43	17	26	-
Total Dettes financières	6 834	7 185	1 394	4 166	1 625
Fournisseurs et autres crédateurs	13 072	13 072	13 072	-	-
Refinancement des encours clients	4 441	4 441	2 868	1 573	-
Autres passifs courants ⁽¹⁾	2 660	2 660	2 660	-	-
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	27 007	27 358	19 995	5 739	1 625

(1) Hors produits constatés d'avance.

(2) La dette couverte en juste valeur correspondait aux financements en USD et EUR, swappés en BRL mis en place par la filiale brésilienne Atacadão en avril 2020 et en septembre 2021, pour des montants respectifs de 1 500 millions de réals et de 1 937 millions de réals (cf. note 14.2.3).

Les flux de trésorerie afférents aux engagements locatifs du Groupe (établis à partir des durées raisonnablement certaines au sens de la norme IFRS 16) par maturité sont présentés en note 8.2.

14.7.2 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 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	-	(26)	-	26
Dettes à taux variable	-	8	-	(8)
Swaps qualifiés de couverture de flux de trésorerie	(2)	-	2	-
Options qualifiées de couverture de flux de trésorerie	(7)	-	7	-
INCIDENCE TOTALE	(9)	(19)	9	19

14.7.3 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/USD	-	63	-	(63)
Position EUR/PLN	-	13	-	(13)
Position EUR/HKD	-	0	-	(0)
Position BRL/EUR	(41)	-	45	-
Position USD/TWD	-	(88)	-	88
Position USD/RON	-	(4)	-	4
Position RON/EUR	-	(5)	-	5
Position CHF/EUR	-	(0)	-	0
Position CNY/EUR	-	(0)	-	0
INCIDENCE TOTALE	(41)	(22)	45	22

Le risque de change bilanciel est le risque par lequel une évolution défavorable des cours de change détériorerait les capitaux propres d'une filiale dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro, convertis en euros dans les comptes consolidés du Groupe établis en euros.

Le bilan et le compte de résultat consolidés sont exposés au risque de conversion : les ratios de structure financière consolidée sont sensibles aux variations des parités de change qui impactent le résultat et les capitaux propres des filiales étrangères opérant en dehors de la zone Euro.

Le risque de conversion pesant sur les opérations réalisées dans des pays hors zone Euro concerne essentiellement le réal brésilien et le peso argentin : à titre d'exemple, l'incidence de la variation des taux de change moyens utilisés en 2022 comparés à ceux de 2021 a affecté positivement le chiffre d'affaires du Groupe de + 841 millions d'euros (+ 1 % du chiffre d'affaires 2022) et son résultat opérationnel courant de + 81 millions d'euros (+ 3,4 % du résultat opérationnel courant 2022).

Enfin, lorsque des financements locaux sont mis en place, ils sont généralement effectués dans la devise locale.

14.7.4 Risque de crédit

Le Groupe considère que son exposition au risque de crédit est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Titres de participation	178	126
Autres immobilisations financières long terme	985	1 026
Total Autres actifs financiers non courants	1 162	1 152
Total encours clients des sociétés financières	5 978	5 294
Créances commerciales	3 330	2 581
Autres actifs financiers courants	720	532
Autres actifs courants ⁽¹⁾	606	467
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5 216	3 703
EXPOSITION MAXIMALE AU RISQUE DE CRÉDIT	17 013	13 729

(1) Hors charges constatées d'avance.

14.7.4.1 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 ristournes et coopérations commerciales, 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 2022, le montant net des créances commerciales hors fournisseurs débiteurs s'élève à 2 122 millions d'euros (cf. note 6.4.3). Le montant net des créances échues s'élève à 192 millions d'euros, dont 56 millions d'euros à plus de 90 jours (soit 2,7% du montant net total des créances commerciales hors fournisseurs débiteurs).

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 du Groupe 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 du Groupe.

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% de l'actif net d'un fonds dans la limite de 250 millions d'euros par fonds.

14.7.4.2 Activité de banque et d'assurance

Pour la description de la gestion du risque de crédit et la méthodologie de dépréciation pour l'activité de banque et d'assurance, voir note 6.5.1.

VENTILATION DES ENCOURS CLIENTS ÉCHUS ET NON ÉCHUS

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2022	Créances non échues à la date de clôture	Créances échues			
			0-3 mois	3-6 mois	6 mois-1 an	> 1 an
Encours clients des sociétés financières	5 978	5 487	405	29	30	28

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2021	Créances non échues à la date de clôture	Créances échues			
			0-3 mois	3-6 mois	6 mois-1 an	> 1 an
Encours clients des sociétés financières	5 294	4 620	596	25	28	25

ÉCHÉANCIER DES ENCOURS CLIENTS DES SOCIÉTÉS FINANCIÈRES

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2022	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
France	1 254	538	624	92
Belgique	153	4	124	25
Espagne	2 053	1 187	340	527
Argentine	71	71	0	-
Brésil	2 447	2 311	136	0
TOTAL	5 978	4 111	1 224	643

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2021	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
France	1 263	552	643	69
Belgique	139	2	118	18
Espagne	2 033	1 138	353	542
Argentine	46	46	0	-
Brésil	1 812	1 736	77	0
TOTAL	5 294	3 473	1 191	630

14.7.5 Risque actions

Le Groupe a pour politique de ne pas détenir de positions actions (sur les siennes propres ou des tierces) sauf circonstances ou besoins particuliers.

Les valeurs mobilières et les placements financiers du Groupe sont essentiellement constitués de placements monétaires sur lesquels l'exposition au risque actions est faible.

Occasionnellement, le Groupe achète sur le marché ses propres actions ou des options d'achat sur ses propres actions.

Les actions sont principalement utilisées pour les besoins de la couverture des programmes d'attribution d'options sur actions et d'attribution gratuite d'actions. Au 31 décembre 2022, les actions détenues en propre couvrent l'intégralité de ces programmes.

Par ailleurs, le risque sur actions découlant des options de conversions incorporées dans les dettes obligataires convertibles émises par le Groupe en juin 2017 et mars 2018 est totalement couvert par des options symétriques achetées auprès de banques. Au bilan, ces dérivés apparaissent à l'actif et au passif pour un montant total de 17 millions d'euros.

NOTE 15 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 quatre ordres : ceux liés à la trésorerie, ceux liés à l'exploitation des points de vente, ceux liés aux acquisitions/cessions de titres et ceux liés aux locations.

Engagements donnés (en millions d'euros)	31/12/2022	Détail par échéance			31/12/2021 retraité ⁽¹⁾
		< 1 an	1-5 ans	> 5 ans	
Liés à la trésorerie	8 851	8 524	227	99	9 049
relatifs aux sociétés financières	8 482	8 334	146	2	8 823
relatifs aux autres sociétés	369	190	81	97	225
Liés à l'exploitation/immobilier/expansion	1 213	810	237	166	1 306
Liés aux acquisitions et cessions de titres	137	2	28	108	207
Liés aux locations	248	41	112	95	238
TOTAL	10 449	9 377	604	468	10 799

Engagements reçus (en millions d'euros)	31/12/2022	Détail par échéance			31/12/2021
		< 1 an	1-5 ans	> 5 ans	
Liés à la trésorerie	5 984	1 244	4 653	87	5 997
relatifs aux sociétés financières	1 426	659	750	17	1 531
relatifs aux autres sociétés	4 557	584	3 903	70	4 467
Liés à l'exploitation/immobilier/expansion	1 612	428	903	282	1 412
Liés aux acquisitions et cessions de titres	426	295	90	40	410
Liés aux locations	467	254	159	54	517
TOTAL	8 488	2 220	5 805	463	8 336

(1) Le solde publié des engagements donnés liés à la trésorerie relatifs aux sociétés financières au 31 décembre 2021 incluait des prêts personnels pré-approuvés par la filiale brésilienne Banco CSF pour un montant de 12 milliards de réals (soit 1,9 milliard d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2021). L'approbation finale de ces prêts étant à la main de la filiale brésilienne, ils ne répondent pas à la définition d'un engagement hors bilan donné et sont par conséquent exclus du tableau ci-dessus au 31 décembre 2022. À des fins de comparaison, le montant au 31 décembre 2021 a été retraité.

Les engagements hors bilan liés à la trésorerie sont composés :

- d'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 principalement 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.

Les engagements hors bilan liés aux acquisitions et cessions de titres sont composés d'engagements reçus ou donnés dans le cadre de l'achat et la 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 octroyées. Les garanties de passifs reçues ne sont pas valorisées.

Les engagements hors bilan liés aux locations correspondent aux charges locatives à payer sur la durée non résiliable des contrats de location rentrant dans le champ des exemptions de la norme IFRS 16 ainsi que des contrats de location IFRS 16 pour lesquels les actifs sous-jacents n'ont pas été mis à disposition au 31 décembre 2022.

NOTE 16 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Début janvier 2023, la filiale brésilienne Atacadão a mis en place des financements bancaires en USD, immédiatement swappés en BRL, pour un montant total de 2 300 millions de réals (environ 413 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2022) et d'une maturité de 11 mois.

NOTE 17 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

(en milliers d'euros)	Honoraires 2022					
	Deloitte & Associés ¹	Réseau	Total Deloitte	Mazars ¹	Réseau	Total Mazars
Services de certification des comptes	2 457	3 330	5 787	2 239	1 309	3 548
<i>Carrefour SA – Émetteur</i>	515	–	515	428	–	428
<i>Filiales (entités contrôlées)</i>	1 943	3 330	5 273	1 811	1 309	3 121
Services autres que la certification des comptes ⁽²⁾	88	602	690	120	82	203
<i>Carrefour SA – Émetteur</i>	47	–	47	62	–	62
<i>Filiales (entités contrôlées)</i>	41	602	643	59	82	141
TOTAL	2 545	3 932	6 477	2 359	1 392	3 751

(1) Commissaire aux comptes de Carrefour SA, société-mère consolidante (prestations fournies par le réseau du Commissaire aux comptes exclues).

(2) Y compris services dont la fourniture par les Commissaires aux comptes est imposée par la loi.

Les services autres que la certification des comptes fournis par les Commissaires aux comptes à Carrefour SA, entité consolidante, et à ses filiales correspondent principalement aux diligences liées à l'émission d'attestations et de rapports de procédures convenues portant sur des données issues de la comptabilité ou portant sur le contrôle interne ou de *due-diligences* dans le cadre d'acquisition ou de cession.

NOTE 18 LISTE DES SOCIÉTÉS COMPRISSES DANS LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

18.1 Sociétés consolidées au 31 décembre 2022

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation	FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ABREDIS	100	CARREFOUR OMNICANAL	100
AMIDIS ET CIE	100	CARREFOUR PARTENARIAT INTERNATIONAL	100
ANTIDIS	100	CARREFOUR PROPERTY FRANCE	100
BELLEVUE DISTRIBUTION	100	CARREFOUR PROPERTY GESTION	100
BLO DISTRIBUTION	100	CARREFOUR PROXIMITÉ FRANCE	100
BRINGO FRANCE	100	CARREFOUR RÉGIE PUBLICITAIRE	100
BRINGO INTERNATIONAL	100	CARREFOUR SA	100
BRINGO TECH	100	CARREFOUR SERVICES CLIENTS	100
BRUNIEDIS	100	CARREFOUR STATION SERVICE	100
C.DICAR	100	CARREFOUR SUPPLY CHAIN	100
C.DIS	100	CARREFOUR SYSTÈMES D'INFORMATION	100
C.S.F	100	CARREFOUR VOYAGES	100
C.S.V	100	CENTRE D'ACTIVITÉS DE DRAGUIGNAN SALAMANDRIER	100
CANDIS	100	CENTRE DE FORMATION ET COMPÉTENCES	100
CARAUTOROUTES	100	CL CV LOGISTIQUE	100
CARDADEL	100	CLAIREFONTAINE	100
CARFIDIS	100	COFLEDIS	100
CARFUEL	100	COMPAGNIE D'ACTIVITÉ ET DE COMMERCE INTERNATIONAL	100
CARGO INVEST	100	COMPTOIR SAVOYARD DE DISTRIBUTION	74
CARGO PROPERTY DEVELOPMENT	100	COVIAM 8	100
CARIMA	100	COVICAR 2	100
CARMA	50	COVICAR 44	100
CARMA VIE	50	COVICAR 51	100
CARRE D'OR DISTRIBUTION	100	COVICAR 55	100
CARREFOUR ADMINISTRATIF FRANCE	100	CRFP LOG INVEST	100
CARREFOUR BANQUE	60	CRFP NANTES	100
CARREFOUR DÉVELOPPEMENT URBAIN	100	CRFP SARTROUVILLE	100
CARREFOUR DRIVE	100	CRFP13	100
CARREFOUR FINANCE	100	CRFP20	100
CARREFOUR FRANCE PARTICIPATION	100	CRFP22	100
CARREFOUR HYPERMARCHÉS	100	CRFP23	100
CARREFOUR IMPORT	100	CRFP24	100
CARREFOUR MANAGEMENT	100	CRFP25	100
CARREFOUR MARCHANDISES INTERNATIONALES	100	CRFP8	100
CARREFOUR MONACO	100	CROQUETTELAND	100
		CSD TRANSPORTS	74

1

2

3

4

5

6

7

8

9

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
DASTORE	100
DAUPHINOISE DE PARTICIPATIONS	100
DE LA FONTAINE	51
DEJBOX LAB	86
DEJBOX SERVICES	86
DES CALLOUETS	51
DIGITAL MEDIA SHOPPER	100
DISTRIVAL	100
DOREL	100
ENTREPOT PÉTROLIER DE LA GIRONDE	66
ETS LUCIEN LAPALUS ET FILS	100
FALDIS	100
FCT MASTER CREDIT CARD 2013	60
FINANCIÈRE RSV	100
FINIFAC	100
FONMARTOP	100
FORUM DÉVELOPPEMENT	100
GAMACASH	100
GEILEROP	100
GENEDIS	100
GIE BREST BELLEVUE	80
GREENWEEZ	100
GREENWEEZ BELGIUM	100
GSMC	100
GUYENNE & GASCOGNE	100
GVTIMM	51
HYPARLO	100
HYPERADOUR	100
IMMO ARTEMARE	51
IMMOBILIÈRE CARREFOUR	100
IMMOBILIÈRE PROXI	100
IMMOCYPRIEN	51
IMMODIS	100
INTERDIS	100
LA CROIX VIGNON	51
LALAUDIS	99
LANN KERGUEN	51
LESCHENES	100
LOGIDIS	100
LYBERNET	50
MAISON JOHANES BOUBEE	100
MATOLIDIS	100
MONTEL DISTRIBUTION	100

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
NASOCA	100
NOOPART	100
NOSAEL	51
PARLITOP	100
PARSEVRES	100
PASDEL	100
PHIVETOL	100
PLANETA HUERTO	100
POTAGER CITY	88
PROFIDIS	100
PUECH ECO	100
QUITOQUE	100
QUITOQUE BELGIUM	100
SAFABE	100
SAFETY	100
SAINT HERMENTAIRE	100
SALACA	100
SAS LOUIS SEGUIN – ANGLET	100
SCI AVENUE	52
SCI AZIMMO	100
SCI DE SIAM	51
SCI IMMO BACQUEVILLE	51
SCI IMMOTOURNAY	51
SCI LEGERE	100
SCI LES HAUTS DE ROYA	100
SCI LES TASSEaux	51
SCI LES VALLÉES	51
SCI MAXIMOISE DE CRÉATION	51
SCI PROXALBY	74
SCI RESSONS	51
SCI SIGOULIM	51
SELIMA	100
SMARTECO	100
SO.BIO	100
SO.BIO SEVRES	100
SOCIÉTÉ D'ALIMENTATION MODERNE	100
SOCIÉTÉ DES HYPERMARCHÉS DE LA VEZERE	50
SOCIÉTÉ DES NOUVEAUX HYPERMARCHÉS	100
SOCIÉTÉ LUDIS	100
SOCIÉTÉ MODERNE DE DISTRIBUTION MAISON VIZET-FAVRE	81
SODIMODIS	100
SODISAL	100

	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation		Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
FRANCE		BELGIQUE	
SODITRIVE	100	BRUGGE RETAIL ASSOCIATE	100
SOFALINE	100	CAPARBEL	100
SOFIDIM	99	CARREFOUR BELGIUM	100
SORGENTE NATURA	100	CARUM	100
SOVAL	100	DRIVE 1	100
STELAUR	100	DRIVE 2	100
STENN	100	ÉCLAIR	100
SUPERADOUR	100	FILUNIC	100
SUPERDIS	97	FIMASER	100
TIADIS	100	FIRST IN FRESH	100
VAN-K	100	GROSFUIT	100
VEZERE DISTRIBUTION	50	HALLE RETAIL ASSOCIATE	100
VIZEGU	90	HEPPEN RETAIL ASSOCIATE	100
ZORMAT	100	INTERDIS	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
		ORTHROS	100
		RETAIL SUPPORT SERVICES	100
		ROB	100
		SCHILCO	100
		SHIP TO	100
		SOUTH MED INVESTMENTS	100
		STIGAM	100
		VANDEN MEERSSCHE NV	100
ALLEMAGNE			
CARREFOUR PROCUREMENT INTERNATIONAL BV & CO. KG	100		
ARGENTINE			
BANCO DE SERVICIOS FINANCIEROS SA	88		
INC SA.	100		

1

2

3

4

5

6

7

8

9

	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
BRÉSIL	
ATACADÃO S.A	68
BANCO CSF	34
BARBAROSSA EMPREENDIMENTOS E PARTICIPACOES	68
BOMPREÇO BAHIA	68
BOMPREÇO NORDESTE	68
BSF HOLDING	34
BULGE EMPREENDIMENTOS E PARTICIPACOES	68
CARREFOUR COMMERCIO E INDUSTRIA	68
CCI IP PARTICIPAÇÕES	68
CCI RE SPCO DESENVOLVIMENTO IMOBILIÁRIO OSASCO	68
CMBCI INVESTIMENTOS E PARTICIPAÇÕES	68
COMERCIAL DE ALIMENTOS CARREFOUR	68
COSMOPOLITANO SHOPPING EMPREENDIMENTOS	68
COTABEST INFORMACOES E TECNOLOGIA	34
CSF ADMINISTRADORA E CORRETORA DE SEGUROS EIRELI	34
E MIDIA INFORMACOES	68
FIDC	68
GIBRALTAR EMPREENDIMENTOS E PARTICIPACOES	68
Grupo BIG	68
IMOPAR PARTICIPCOES E ADMINISTRACAO IMOBILIARIA	68
KHARKOV EMPREENDIMENTOS E PARTICIPACOES	68
KURSK EMPREENDIMENTOS E PARTICIPACOES	68
MIDWAY EMPREENDIMENTOS E PARTICIPACOES	68
NOVA TROPÍ GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS	68
OVERLORD EMPREENDIMENTOS E PARTICIPACOES	68
PACIFICO EMPREENDIMENTOS E PARTICIPACOES	68
PANDORA PARTICIPACOES	68
RIO BONITO ASSESSORIA DE NEGOCIOS	68
SPE CENTRO-OESTE	68
SPE NORDESTE	68
SPE NORTE	68
SPE SUDESTE	68
SPE SUL	68
STALINGRADO EMPREENDIMENTOS E PARTICIPACOES	68

	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
BRÉSIL	
TORCH EMPREENDIMENTOS E PARTICIPACOES	68
TRANSPORTADORA	68
VALQUIRIA EMPREENDIMENTOS E PARTICIPACOES	68
VERPARINVEST	68
WMB	68
WMS	68

	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CHINE	
SHANGHAI GLOBAL SOURCING CONSULTING CO	100

	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ESPAGNE	
CARREFOUR PROPERTY ESPANA	100
CENTROS COMERCIALES CARREFOUR	100
CORREDURIA DE SEGUROS CARREFOUR	100
EURECA	100
FINANZAS Y SEGUROS	100
GROUP SUPECO MAXOR	100
INVERSIONES PRYCA	100
NORFIN HOLDER	100
SERVICIOS FINANCIEROS CARREFOUR	60
SOCIEDAD DE COMPRAS MODERNAS	100
SUPERDISTRIBUCION CEUTA	100
SUPERMERCADOS CHAMPION	100
SUPERSOL SPAIN	100
VIAJES CARREFOUR	100

	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
HONG KONG	
CARREFOUR ASIA	100
CARREFOUR GLOBAL SOURCING ASIA	100
CARREFOUR TRADING ASIA (CTA)	100

ITALIE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR ITALIA FINANCE SRL	100
CARREFOUR ITALIA SPA	100
CARREFOUR PROPERTY ITALIA SRL	100
CONSORZIO TRA I PROPRIETARI DEL CENTRO COMMERCIALE DI BUROLO	89
CONSORZIO TRA I PROPRIETARI DEL CENTRO COMMERCIALE DI GIUSSANO	77
CONSORZIO TRA I PROPRIETARI DEL CENTRO COMMERCIALE DI MASSA	54
CONSORZIO TRA I PROPRIETARI DEL CENTRO COMMERCIALE DI NICHELINO	64
CONSORZIO TRA I PROPRIETARI DEL CENTRO COMMERCIALE DI PADERNO DUGNANO	53
CONSORZIO TRA I PROPRIETARI DEL CENTRO COMMERCIALE DI THIENE	58
CONSORZIO TRA I PROPRIETARI DEL CENTRO COMMERCIALE DI TORINO MONTECUCCO	87
CONSORZIO TRA I PROPRIETARI DEL CENTRO COMMERCIALE DI VERCELLI	84
GS SPA	100

LUXEMBOURG	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
VELASQUEZ	100

PAYS-BAS	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR NEDERLAND BV	100
CARREFOUR PROPERTY BV	100
HYPER GERMANY BV	100
INTERNATIONAL MERCHANDISE TRADING BV	100

POLOGNE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR POLSKA	100
CPA WAW 1	100

ROUMANIE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ALLIB ROM SRL	100
ARTIMA SA	100
BRINGO MAGAZIN	100
CARREFOUR PRODUCTIE SI DISTRIBUTIE	100
CARREFOUR ROUMANIE	100
COLUMBUS ACTIVE SRL	100
COLUMBUS OPERATIONAL SRL	100
MILITARI GALERIE COMERCIALA	100
SUPECO INVESTMENT SRL	100

SUISSE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR WORLD TRADE	100

TAÏWAN	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR CONDOMINIUM MANAGEMENT AND MAINTENANCE	60
CARREFOUR INSURANCE BROKER CO	60
CHARNG YANG DEVELOPMENT CO	30
PRESICARRE	60
WELLCOME	60

18.2 Sociétés mises en équivalence au 31 décembre 2022

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation	FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ADIALEA	5	CZIMMO	50
ALEXANDRE	50	D2C	50
ALK DISTRI	50	DECODIS	26
ALTACAR OLLIOULES	50	DÉPÔT PÉTROLIER DE LYON	50
ANGIDIS	50	DIMATI	50
ANTONINE	50	DIRIC	50
ARLOM DISTRIBUTION	50	DISTRI AIX	50
AROBLIS	50	DISTRI GIGNAC	50
AUBINYC	50	DISTRI PALAVAS	50
AUDIST	50	DISTRIBERRE IMMO	50
BAMAZO	50	DISTRIBOURG	50
BELONDIS	50	DISTRICAB	50
BFM DISTRIBUTION	50	DISTRIFLEURY	50
BIADIS	34	DISTRIONE	50
BLS RETRAIL	50	DOUDIS	50
BOULOGNE POINT DU JOUR	26	EDENDIS	50
BOURG SERVICES DISTRIBUTION	50	EDENMATHIMMO	50
BRUT SHOP	40	ENTREPOT PÉTROLIER DE VALENCIENNES	34
CABDIS	50	FABCORJO	50
CABDISTRI	50	FALME	50
CALODIAN DISTRIBUTION	50	FIVER	50
CAMPI	50	FONCIÈRE BORDEROUGE	50
CARDUTOT	26	FONCIÈRE MARSEILLAN	50
CARMILA	36	FONCIÈRE PLANES	50
CEMALIYA IMMOBILIER	50	FRELUM	50
CENTRALE ENVERGURE	50	GALLDIS	50
CERBEL	50	GDCLE	48
CEVIDIS	50	GENIDIS	48
CHAMNORD	56	GGP DISTRIBUTION	50
CHERBOURG INVEST	48	GMARKET IMMO	50
CHRISTIA	50	GRANDI	50
CINQDIS 09	50	GRDIS	50
CJA DISTRIBUTION	50	GREGADIS	50
CLOVIS	50	HBLP	25
CLUNYDIS	50	IDEC	50
CODINO	50	IMMO ST PIERRE ÉGLISE	50
COJEDIS	50	J2B DISTRIBUTION	50
COROU	50	JEDEMA	50
COSALCIA	50	JLEM	50
CVP DISTRIBUTION	50	JMS74 DISTRIBUTION	50
CYMUR	50	JOSIM	34

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
JTDS MARKET	50
JUPILOU	50
KASAM	50
LA BEAUMETTE	49
LA CATALANE DE DISTRIBUTION	50
LA CLAIRETTE	50
LA CRAUDIS	50
LA GARDUERE IMMO	50
LB LE PLAN	50
LE CLAUZELS	50
LEHENBERRI	50
LES 4 CANAUX IMMO	50
LES OLIVIERS	50
LEZIDIS	50
LOVICHAM	50
LSODIS	50
LYEMMADIS	50
MADIS	50
MADIX	50
MAGODIS	50
MALISSOL	50
MARIDYS	50
MARITIMA DIS	50
MARLODIS	50
MASSEINE	50
MATCH OPCO (MARKET PAY)	39
MAVIC	50
MBD	50
MBD IMMO	50
MIMALI	50
NCL	50
NOUKAT	50
OLICOURS	50
OUIDIS	50
OULLIDIS	50
P.A.M.	50
PAS DE MENC	50
PFDIS	50
PHILODIS	50
PLAMIDIS	50
PLANE MARSEILLAN	50
PLANE PORT VENDRES	50

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
PONT D'ALLIER	50
PRIGONDIS	50
PRODIX	50
PROVENCIA	50
QUENDIDIS	50
RD2M	50
REBAIS DISTRIBUTION	50
RETAIL MARKET	50
RILLIDIS	48
RIMADIS	50
ROLLAND DISTRIBUTION	50
ROND POINT	50
ROSE BERGER	26
ROUET DISTRI	50
S.C.B	26
S.O.V.A.L.A.C.	50
SADEV	26
SAELI	50
SAINT JUERY DISTRIBUTION	50
SAINT PAUL DISTRIBUTION	50
SAS DF19	50
SAS NC DISTRIBUTION	50
SCGR DISTRIBUTION	50
SCI 2C	50
SCI 2F	50
SCI BRETEUIL	50
SCI CARGAN-LOG	40
SCI COLODOR	50
SCI DU MOULIN	50
SCI DU PARC NATIONAL	50
SCI FONCIÈRE DES ALBERES	50
SCI HALLE RASPAIL	50
SCI IMMODISC	50
SCI LATOUR	60
SCI LE PETIT BAILLY	50
SCI LE PLA	50
SCI LUMIMMO	51
SCI MARKET RIEC	50
SCOMONDIS	50
SEREDIS	26
SERPRO	50
SIFO	50

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
SIXFOURSDIS	50
SOBRAMIC	50
SOCADIS	50
SOCIÉTÉ DES DÉPÔTS DE PÉTROLE CÔTIERS	24
SOCIÉTÉ DES MAGASINS ÉCONOMIQUES	50
SOCIÉTÉ DISTRIBUTION ALIMENTAIRE PYRÉNÉES	26
SOCIÉTÉ DU DÉPÔT PÉTROLIER DE NANTERRE	20
SOCIÉTÉ PÉTROLIÈRE DU VAL DE MARNE	30
SODIBAL	50
SODIBOR	50
SODICAB	50
SODIFAL	50
SODILIM	50
SODIMER	50
SODIOUIS	50
SODITIOI	50
SODYEN	50
SOLDIS	50
SOMADIS	50
SOQUIMDIS	50
SOVADIS	50
SOVALDIS	50
SPC DISTRI	50
SR2G	50
SRP GROUPE SA (SHOWROOMPRIVÉ.COM)	9
ST BONNET DISCOUNT	50
TEDALI	50
TURENNE	50
VALCRIS DISTRIBUTION	50
VALMENDIS	50
VICTURIS 2003	50
VICUN	50
VILAC	50
	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
BRÉSIL	
EWALLY	33

ESPAGNE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
2012 ALVARO EFREN JIMENEZ	26
2012 CORDOBA RODRIGUEZ	26
2012 ERIK DAVID	26
2012 FLORES HERNANDEZ	26
2012 LIZANDA TORTAJADA	26
2013 CID OTERO	26
2013 SOBAS ROMERO	26
COSTASOL DE HIPERMERCADOS	34
DIAGONAL PARKING	58
GLORIAS PARKING	50
ILITURGITANA DE HIPERMERCADOS	34
JM MARMOL SUPERMERCADOS	26
LAREDO EXPRESS J.CARLOS VAZQUEZ	26
LUHERVASAN	26
SUPERMERCATS HEGERVIC MATARO	26
SUPERMERCATS SAGRADA FAMILIA	26
	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ITALIE	
CONSORZIO CENTRO COMMERCIALE SHOPVILLE GRAN RENO	39
CONSORZIO OPERATORI CENTRO COMMERCIALE LA ROMANINA	46
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE ASSAGO	50
CONSORZIO TRA I PROPRIETARI DEL PARCO COMMERCIALE DI NICHELINO	30
	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
POLOGNE	
C SERVICES	30
	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
TUNISIE	
ULYSSE	25
	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
TURQUIE	
CARREFOUR SABANCI TICARET MERKEZI (CARREFOURSA)	32

6.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2022

A l'Assemblée générale de la société Carrefour,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société CARREFOUR relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2022, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, 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, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2022 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Risques fiscaux des filiales brésiliennes : évaluation des provisions, dettes fiscales et passifs éventuels (notes 1.3, 11.1, 11.2.1 et 11.3 de l'annexe aux comptes consolidés)

Point clé de notre audit

Au Brésil, le Groupe est exposé à des risques fiscaux portant notamment sur la taxe sur la distribution des biens et services (ICMS) et les crédits d'impôt enregistrés à ce titre, les contributions fédérales relatives au programme d'intégration sociale et au financement de la sécurité sociale (Pis-Cofins), ainsi que la déductibilité de l'amortissement fiscal du goodwill reconnu lors de l'acquisition d'Atacadão en 2007.

L'estimation du risque relatif à chaque litige fiscal est revue régulièrement par la direction fiscale des filiales brésiliennes, avec l'aide de conseils externes pour les litiges les plus significatifs, afin d'apprécier la nécessité de comptabiliser ou non une provision et, dans le cas où une provision doit être constatée, d'en déterminer le montant.

Nous avons considéré les risques fiscaux dans les filiales brésiliennes, tant en matière d'évaluation des provisions que d'informations présentées dans l'annexe, comme un point clé de notre audit, en raison du montant et du nombre de risques fiscaux, de la complexité de la législation fiscale locale en particulier pour les sociétés de distribution au Brésil et de la part significative de jugement de la direction dans l'appréciation de l'issue des contentieux en cours et des montants provisionnés.

Réponse apportée lors de notre audit

Nous avons revu les procédures mises en place par le Groupe pour identifier les risques fiscaux dans les filiales brésiliennes (recensement des risques, documentation de l'évaluation du risque, engagement des experts externes).

Nous avons aussi réalisé les travaux suivants, avec l'appui de nos spécialistes :

- Entretiens auprès de la direction fiscale des filiales brésiliennes afin d'apprécier l'état actuel des risques identifiés et des litiges en cours ;
- Revue des avis des conseils externes, notamment des réponses à nos demandes de confirmations directes ;
- Analyse des estimations et positions retenues par la direction pour apprécier la nécessité de comptabiliser une provision et, dans l'affirmative, d'apprécier le caractère raisonnable du montant provisionné ;
- Appréciation du caractère approprié des informations fournies dans les notes 11.1, 11.2.1 et 11.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Evaluation et comptabilisation des ristournes et coopérations commerciales
(notes 1.3 et 6.2.1 de l'annexe aux comptes consolidés)



Point clé de notre audit

Evaluation et comptabilisation des ristournes et coopérations commerciales

Au sein du Groupe, il existe un nombre important de contrats d'achats signés avec les fournisseurs intégrant :

- des remises commerciales basées sur les quantités achetées ou d'autres conditions contractuelles comme l'atteinte de seuils ou la progression des volumes d'achats (« ristournes ») ;
- des produits au titre de prestations réalisées par le Groupe pour les fournisseurs (« coopérations commerciales »).

Les ristournes et coopérations commerciales reçues par le Groupe de la part de ses fournisseurs sont évaluées sur la base des dispositions contractuelles prévues dans les accords avec les fournisseurs et sont comptabilisées en réduction du coût des ventes.

Compte tenu du grand nombre de contrats et des spécificités propres à chaque contrat, la correcte évaluation et comptabilisation des ristournes et coopérations commerciales au regard des dispositions contractuelles et des volumes d'achats constituent un point clé de l'audit.

Réponse apportée lors de notre audit

Nous avons pris connaissance des contrôles mis en place par le Groupe sur le processus d'évaluation et de comptabilisation des ristournes et des coopérations commerciales, apprécié leur conception et leur application et testé que ces contrôles ont fonctionné efficacement sur la base d'un échantillon de contrats.

Nos autres travaux ont notamment consisté pour un échantillon de ristournes et coopérations commerciales, à :

- rapprocher les données utilisées dans le calcul des ristournes et coopérations commerciales avec les conditions commerciales figurant dans les contrats signés avec les fournisseurs ;
- comparer les estimations faites au titre de l'exercice précédent avec les réalisations effectives correspondantes afin d'évaluer la fiabilité du processus d'estimation (revue du débouclage de l'année précédente) ;
- rapprocher les volumes d'affaires retenus pour calculer le montant des ristournes attendu au 31 décembre 2022 avec les volumes d'affaires enregistrés dans les systèmes des achats du groupe ;
- réaliser des procédures analytiques substantives sur les évolutions des ristournes et coopérations commerciales.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport sur la gestion du Groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés, et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

FORMAT DE PRÉSENTATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DESTINÉ À ÊTRE INCLUS DANS LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destiné à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destiné à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

En raison des limites techniques inhérentes au macro-balisage des comptes consolidés selon le format d'information électronique unique européen, il est possible que le contenu de certaines balises des notes annexes ne soit pas restitué de manière identique aux comptes consolidés joints au présent rapport.

Par ailleurs, il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société CARREFOUR par l'Assemblée générale du 15 avril 2003 pour le cabinet Deloitte & Associés, et du 21 juin 2011 pour le cabinet Mazars.

Au 31 décembre 2022, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 20^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la 12^{ème} année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de 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.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

OBJECTIF ET DÉMARCHE D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;

- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

RAPPORT AU COMITÉ D'AUDIT

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 21 février 2023

Les Commissaires aux comptes

MAZARS

Jérôme de PASTORS

Marc BIASIBETTI

DELOITTE & ASSOCIÉS

Bertrand BOISSELIER

Olivier BROISSAND

7

COMPTES ANNUELS DE CARREFOUR SA AU 31 DÉCEMBRE 2022

7.1	Compte de résultat	430	7.4	Notes annexes aux états financiers	433
7.2	Bilan	431	7.5	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	452
7.3	Tableau de flux de trésorerie	432			

7.1 Compte de résultat

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes explicatives	2022	2021
Reprises sur dépréciations, provisions et transferts de charges		7	8
Autres produits		148	147
Total produits d'exploitation		155	155
Autres achats et charges externes		(204)	(154)
Traitements et salaires, charges sociales		(28)	(20)
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions		(9)	(10)
Impôts, taxes et autres charges d'exploitation		(3)	(2)
Total charges d'exploitation		(244)	(186)
Résultat d'exploitation		(89)	(31)
Produits de participations		1 325	517
Produits d'intérêts et produits assimilés		18	67
Reprises sur dépréciations et provisions		280	136
Total produits financiers		1 623	720
Dotations aux dépréciations et provisions		(1 602)	(305)
Charges d'intérêts et charges assimilées		(114)	(130)
Total charges financières		(1 716)	(435)
Résultat financier	8.	(93)	284
Résultat courant avant impôts		(182)	254
Reprises sur dépréciations et provisions		14	16
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions		-	(5)
Autres charges et produits exceptionnels		16	253
Résultat exceptionnel		30	264
Participation des salariés aux fruits de l'expansion		-	-
Impôts sur les bénéfices	9.	375	319
RÉSULTAT NET		223	837

7.2 Bilan

ACTIF

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes explicatives	31/12/2022			31/12/2021
		Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net
Immobilisations incorporelles	4.2	19	(19)	0	1
Immobilisations corporelles	4.2	2	(2)	0	0
Immobilisations financières	4.1	37 499	(9 160)	28 339	29 580
Actif immobilisé		37 520	(9 181)	28 339	29 582
Créances	10.1	2 081	(17)	2 064	917
Disponibilités et valeurs mobilières de placement	5.2	249	(64)	185	149
Actif circulant		2 329	(81)	2 249	1 066
Comptes de régularisation	10.1	159	-	159	62
TOTAL ACTIF		40 009	(9 261)	30 747	30 709

PASSIF

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes explicatives	31/12/2022	31/12/2021
Capital social	7.1	1 855	1 940
Primes d'émission et de fusion	7.2	16 017	16 587
Réserve légale	7.3	204	204
Réserves réglementées	7.3	378	378
Autres réserves	7.3	39	39
Report à nouveau	7.3	2 725	2 268
Résultat de l'exercice	7.3	223	837
Provisions réglementées		-	-
Capitaux propres	7.3	21 441	22 252
Provisions pour risques et charges	6	115	122
Emprunts obligataires		7 323	5 913
Emprunts auprès des établissements de crédits		490	-
Emprunts et dettes financières divers		0	0
Dettes financières	5.1	7 813	5 913
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		10	5
Dettes fiscales et sociales	10.2	254	209
Dettes d'exploitation		264	214
Autres dettes diverses	10.2	1 114	2 207
Dettes diverses		1 114	2 207
TOTAL PASSIF		30 747	30 709

7.3 Tableau de flux de trésorerie

(en millions d'euros)	2022	2021
Résultat net	223	837
Dotations aux amortissements	1	2
Dotations (nettes) aux provisions et dépréciations	1 309	(44)
Autres variations	(63)	(37)
Trésorerie brute issue des opérations	1 470	757
Variation des autres créances et dettes	(94)	(348)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation	1 376	409
Acquisitions des titres de participation	(45)	(345)
Cessions de titres de participations	2	185
Variation des autres immobilisations financières	(6)	-
Autres variations issues des opérations d'investissement ⁽¹⁾	-	-
Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement	(48)	(160)
Dividendes versés	(380)	(383)
Réduction de capital	(655)	(700)
Variation nette de l'endettement	1 900	(826)
Variation des créances et dettes intragroupe	(2 193)	1 659
Variation de la trésorerie issue des opérations de financement	(1 328)	(251)
Variation nette de la trésorerie	0	(1)
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice ⁽¹⁾	0	1
Trésorerie à la clôture de l'exercice ⁽¹⁾	0	0
Variation nette de la trésorerie au bilan	-	(1)

(1) Hors actions propres (inscrites à l'actif du bilan en valeurs mobilières de placement).

7.4 Notes annexes aux états financiers

NOTE 1	DESCRIPTION DE LA SOCIÉTÉ	434
NOTE 2	ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS	434
NOTE 3	PRINCIPES COMPTABLES GÉNÉRAUX	435
NOTE 4	ACTIF IMMOBILISÉ	435
NOTE 5	FINANCEMENT ET COUVERTURES DE RISQUES	438
NOTE 6	PROVISIONS & DÉPRÉCIATIONS	442
NOTE 7	CAPITAUX PROPRES	445
NOTE 8	RÉSULTAT FINANCIER	446
NOTE 9	IMPÔT SUR LE RÉSULTAT	447
NOTE 10	AUTRES INFORMATIONS	448
NOTE 11	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	450
NOTE 12	FILIALES ET PARTICIPATIONS	450
	OPINION	452
	FONDEMENT DE L'OPINION	452
	JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT	452
	POINT CLÉ DE NOTRE AUDIT	452
	RÉPONSE APPORTÉE LORS DE NOTRE AUDIT	452
	VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES	453
	AUTRES VÉRIFICATIONS OU INFORMATIONS PRÉVUES PAR LES TEXTES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES	453
	RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS	453
	RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS	453

1

2

3

4

5

6

7

8

9

NOTE 1 DESCRIPTION DE LA SOCIÉTÉ

Carrefour SA est la société mère du groupe Carrefour.

Elle exerce une activité de holding *via* des participations financières qui lui permettent d'avoir le contrôle direct ou indirect des sociétés du Groupe.

Elle a opté en faveur du régime d'intégration fiscale, qui comprend la société mère en tant que tête de l'intégration fiscale et ses principales filiales françaises.

Elle met également en œuvre la politique de financement externe du Groupe auprès des marchés bancaires et de capitaux afin de maintenir un certain niveau de liquidité pour faire face à ses engagements et à ses besoins d'investissement

NOTE 2 ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS

2.1 Programmes de rachat d'actions

Dans le cadre de sa politique d'allocation de capital, la Société a confié à un prestataire de service d'investissement un mandat de rachat d'actions portant sur un montant maximum de 750 millions d'euros, tel qu'autorisé par l'Assemblée Générale des actionnaires du 21 mai 2021.

- (i) Une première tranche du rachat d'actions a débuté le 7 mars 2022 et s'est achevée le 13 avril 2022 : 21 232 106 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 18,84 euros par action pour un montant total de 400 millions d'euros.
- (ii) Une seconde tranche de rachat d'actions a débuté le 2 mai 2022 et s'est achevée le 24 mai 2022 : 17 191 700 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 20,36 euros par action pour un montant total de 350 millions d'euros.

2.2 Opérations de réduction de capital

Suite aux rachats d'actions propres réalisés dans le cadre de son programme de rachat mentionné ci-avant, Carrefour SA a procédé à deux réductions de capital par voie d'annulation des actions rachetées :

- (i) la première en avril 2022 correspondant à une réduction de 21 232 106 actions ;
- (ii) la seconde en juin 2022 correspondant à une réduction de 12 506 325 actions.

À l'issue de ces annulations d'actions, le capital social a été réduit de 84,3 millions d'euros et les primes d'émission de 570,3 millions d'euros, le nombre d'actions composant le capital social de Carrefour SA s'élève à 742 157 461 actions et le nombre d'actions auto-détenues, en conséquence, à 11 544 870 actions, représentant environ 1,6 % du capital social.

2.3 Opérations de financement

Au cours de l'année 2022, Carrefour SA a procédé à deux émissions obligataires dites *Sustainability-Linked*, une première le 30 mars 2022 pour un montant total de 1,5 milliard d'euros, la seconde le 12 octobre 2022 pour un montant de 500 millions d'euros augmentée de 350 millions d'euros le 28 novembre 2022 aux mêmes conditions.

Le 8 juin 2022, Carrefour SA a procédé au remboursement anticipé d'un emprunt obligataire d'un montant de 1 milliard d'euros, d'une maturité de 8 ans et d'un coupon de 1,75 % (échéance juillet 2022).

NOTE 3 PRINCIPES COMPTABLES GÉNÉRAUX

3.1 Bases de préparation

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, mis à jour de l'ensemble des règlements l'ayant modifié par la suite.

Les états financiers de Carrefour SA sont présentés en millions d'euros et sont arrondis au million le plus proche. Des écarts d'arrondis peuvent ainsi apparaître entre différents états.

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.

La préparation des états financiers de Carrefour nécessite d'effectuer des estimations et de faire des hypothèses susceptibles d'avoir un impact sur la valeur comptable de certains éléments d'actifs et de passifs et de produits et de charges. En raison des incertitudes inhérentes à tout processus d'évaluation, il est donc possible que les montants qui figureront dans les futurs états financiers soient différents des valeurs actuellement estimées.

3.2 Conversion des éléments en devise étrangère

Les charges et produits en devise étrangère sont enregistrés au cours de change en vigueur à la date de l'opération.

Les créances et dettes en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de change de clôture. 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 ». En cas de perte de change latente à la clôture, une provision est enregistrée à hauteur du risque non couvert.

NOTE 4 ACTIF IMMOBILISÉ

4.1 Immobilisations financières

4.1.1 Traitement comptable et valorisation

Les immobilisations financières sont constituées des titres de participations incluant les malis de fusions affectés, des créances rattachées et des autres immobilisations financières.

Les valeurs brutes des titres de participation sont enregistrées au coût d'acquisition.

Au 1^{er} janvier 2016, lors de la première application du règlement ANC 2015-06, les malis de fusion essentiellement issus de la fusion Carrefour-Promodes en 2000, ont été affectés aux titres de participation Carrefour France, Norfin Holder, Caparbel, Carrefour Nederland BV et Hyparlo sur la base des plus-values latentes existantes au 1^{er} janvier 2016.

Les titres de participation font l'objet de tests de dépréciation mis en œuvre à chaque clôture afin de vérifier que leurs valeurs nettes comptables (le cas échéant intégrant la valeur nette comptable des malis de fusion affectés) n'excèdent pas leurs valeurs 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 ;
- la valorisation de l'actif net réévalué estimé sur la base de prévisions raisonnables d'exploitation ou sur la base de données observables lorsqu'il en existe (multiples de chiffre d'affaires et/ou d'agrégats du compte de résultat de transactions récentes, offres reçues de repreneurs, multiples de valeurs boursières d'entreprises comparables) ou d'analyses effectuées par des experts internes ou externes, ajustée, le cas échéant, de la dette nette de l'entité testée.

Une dépréciation est comptabilisée dès lors que la valeur d'utilité devient inférieure à la valeur nette comptable (celle-ci intégrant, le cas échéant, la valeur nette comptable des malis de fusion affectés).

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.

4.1.2 Tableau de variation sur l'exercice

(en millions d'euros)	Titres de participation	Malis affectés aux titres de participation	Autres immobilisations financières	Total Immobilisations financières 31/12/2022	Total Immobilisations financières 31/12/2021
Immobilisations brutes au 1^{er} janvier	26 044	11 407	0	37 451	37 254
Augmentation de capital & acquisitions	45		6	50	418
Réduction de capital & cessions/liquidations	(2)			(2)	(220)
Immobilisations brutes au 31 décembre (A)	26 086	11 407	6	37 499	37 451
Dépréciations au 1^{er} janvier	(2 860)	(5 010)	0	(7 870)	(7 652)
Dotations de l'exercice ⁽¹⁾	(27)	(1 542)		(1 569)	(241)
Reprises de l'exercice ⁽¹⁾	2	276		279	23
Total dépréciations au 31 décembre (B)	(2 885)	(6 276)	0	(9 160)	(7 870)
TOTAL IMMOBILISATIONS NETTES (A)-(B)	23 201	5 131	6	28 339	29 581

(1) Les dépréciations sur titres de participation et mali comptabilisées sur l'exercice 2022 concernent essentiellement la France et la Belgique, partiellement compensées par une reprise sur dépréciation de l'Argentine.

Le détail des titres de participations et malis affectés est présenté en note 12.

4.1.3 Carrefour France SAS

Au 31 décembre 2022, la valeur nette comptable des titres de participation de Carrefour France SAS incluant le mali de fusion affecté, s'élève à 5 224 millions d'euros.

Les tests réalisés au 31 décembre 2022 sur le mali affecté aux titres de participation Carrefour France ont mis en avant la nécessité de constater dans les comptes une dotation complémentaire liée à un effet technique de la hausse du taux d'actualisation après impôt.

La valeur d'utilité est estimée par actualisation de flux de trésorerie futurs sur une période de 4 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 retenus pour les tests de dépréciation ont été estimés à partir des trajectoires financières établies par la Direction Générale du pays et validées par la Direction Générale du Groupe.

Les principales hypothèses financières qui sous-tendent l'actualisation des flux de trésorerie futurs de Carrefour France SAS sont un taux d'actualisation après impôt de 6,3 % (5,1 % en 2021), ainsi qu'un taux de croissance perpétuelle de 1,6 % (1,3 % en 2021).

4.2 Immobilisations corporelles et incorporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires).

Les immobilisations incorporelles sont constituées essentiellement de logiciels évalués à leur coût d'acquisition.

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'usage et la valeur vénale.

Les mouvements sur les immobilisations corporelles et incorporelles au cours de l'exercice 2022 sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	Immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles	Total 31/12/2022	Total 31/12/2021
Immobilisations brutes au 1^{er} janvier	19	2	21	21
Acquisitions	-	-	-	-
Cessions & mises au rebut	-	-	-	-
Immobilisations brutes au 31 décembre (A)	19	2	21	21
Amortissements et dépréciations au 1^{er} janvier	(18)	(2)	(20)	(17)
Dotations aux amortissements de l'exercice	(1)		(1)	(2)
Cessions & mises au rebut			-	-
Amortissements et dépréciations au 31 décembre (B)	(19)	(2)	(21)	(20)
TOTAL IMMOBILISATIONS NETTES (A)-(B)	0	0	1	1

1

2

3

4

5

6

7

8

9

NOTE 5 FINANCEMENT ET COUVERTURES DE RISQUES

5.1 Dettes financières

Au 31 décembre 2022, les dettes financières se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2022				31/12/2021
	Moins d'un an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans	Total	Total
Emprunts obligataires	969	4 719	1 600	7 288	5 883
Intérêts courus non échus	35	-	-	35	30
Billets de trésorerie	490	-	-	490	-
DETTES FINANCIÈRES	1 494	3 719	2 600	7 813	5 913

Les variations des emprunts obligataires de l'exercice 2022 sont détaillées ci-dessous :

(en millions d'euros)	31/12/2021	Variation du nominal			31/12/2022
		Émissions	Rembour- sements	Effet de change	
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 8 ans, 1,75 %	1 000	-	(1 000) ⁽¹⁾	-	-
Emprunt obligataire convertible non dilutif 500 millions USD, 6 ans, 0 %	441	-	-	28	469
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 8 ans, 0,750 %	750	-	-	-	750
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 10 ans, 1,25 %	750	-	-	-	750
Emprunt Obligataire convertible non dilutif, USD, 6 ans, 0 %	442	-	-	27	469
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 5 ans, 0,88 %	500	-	-	-	500
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 7,5 ans, 1,75 %	500	-	-	-	500
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 8 ans, 1,00 %	500	-	-	-	500
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 7 ans, 2,625 %	1 000	-	-	-	1 000
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 4 ans, 1,875 %	-	750 ⁽²⁾	-	-	750
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 7 ans, 2,375 %	-	750 ⁽²⁾	-	-	750
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 6 ans, 4,125 %	-	500 ⁽²⁾	-	-	500
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 6 ans, 4,125 %	-	350 ⁽²⁾	-	-	350
Détail des emprunts Obligataires	5 883	2 350	(1 000)	55	7 288

(1) Le 8 juin 2022, Carrefour SA a procédé au remboursement anticipé d'un emprunt obligataire d'un montant de 1 Md€, d'une maturité de 8 ans et d'un coupon de 1,75 %.

(2) Deux émissions obligataires ont été réalisées en 2022, une première le 30 mars 2022 pour un montant total de 1,5 Md€, la seconde le 12 octobre 2022 pour un montant de 500 M€ augmentée de 350 M€ le 28 novembre 2022 aux mêmes conditions.

5.2 Disponibilités et valeurs mobilières de placement

(en millions d'euros)	Brut	Dépréciation	31/12/2022	31/12/2021
			Net	Net
Actions propres affectées à des plans déterminés ⁽¹⁾	33		33	39
Actions propres disponibles ⁽²⁾	216	(64)	152	110
Disponibilités ⁽³⁾	0		0	0
DISPONIBILITÉS ET VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	249	(64)	185	149

Les disponibilités et valeurs mobilières de placement sont constituées de :

- (1) actions Carrefour destinées à être attribuées aux employés et affectées à des plans d'options d'achat d'actions et des attributions gratuites d'actions déterminés. Ces actions sont enregistrées à leur coût d'acquisition (ou à leur valeur nette comptable à leur date de reclassement en cas de reclassement d'« Actions propres disponibles » à « Actions propres affectées à des plans déterminés ») ; elles ne sont pas dépréciées en fonction de leur valeur vénale 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 dans la note 6.1 ;
- (2) 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 dernier cours de Bourse ;
- (3) disponibilités bancaires.

Les actions propres de la Société n'ont pas été à l'origine identifiées comme étant affectées à un plan déterminé et étaient en conséquence comptabilisées en « Disponibilités et valeurs mobilières de placement », en tant qu'« Actions propres disponibles » et étaient dépréciées si leur valeur comptable était supérieure au dernier cours de Bourse.

Fin 2022, la Société a décidé d'utiliser des actions propres pour servir le plan d'attribution d'actions gratuites 2020 dont la livraison est prévue en février 2023. Les actions propres destinées à servir ce plan ont donc été reclassées du poste « Actions propres disponibles » à « Actions propres affectées à des plans déterminés » à leur valeur nette comptable à date de reclassement (la dépréciation antérieurement comptabilisée ne peut être reprise), à savoir 32,9 millions d'euros (valeur brute de

48,1 millions d'euros et dépréciation antérieurement comptabilisée de 15,1 millions d'euros). Une provision pour risques et charges d'un montant de 32,9 millions d'euros a été comptabilisée au 31 décembre 2022 au titre de la remise d'actions prévue en février 2023, compensée par la reconnaissance d'un produit à recevoir de 24,8 millions d'euros au titre de la refacturation des filiales pour les actions qui seront remises à leurs salariés.

Au 31 décembre 2022, le poste Disponibilités et valeurs mobilières de placement comprend 11 544 870 actions Carrefour, dont 2 105 505 actions ont été affectées à des plans déterminés et 9 439 365 actions disponibles, pour une valeur brute de 249 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Actions propres disponibles				Actions propres affectées à des plans déterminés			
	Nombre d'actions	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Nombre d'actions	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Montants au 1^{er} janvier 2022	6 822 993	168	(58)	110	2 634 546	39	-	39
Reclassement en Actions propres affectées à des plans déterminés	(2 105 505)	(48)	15	(33)	2 105 505	33	-	33
Livraison d'actions au titre du plan LTI19					(2 592 746)	(38)	-	(38)
Reclassement en Actions propres disponibles	41 800	1		1	(41 800)	(1)	-	(1)
Livraison d'actions propres au titre des plans LTI2020 et 2021 aux héritiers de bénéficiaires décédés	(5 298)	(0)		(0)				
Rachat d'actions propres – mai 2022	4 685 375	95		95				
Dotation/Reprise aux provisions pour dépréciation des actions propres disponibles			(21)	(21)				
MONTANTS AU 31 DÉCEMBRE 2022	9 439 365	216	(64)	152	2 105 505	33	-	33

Les actions Carrefour auto-détenues et affectées à des plans déterminés sont valorisées au dernier cours de cotation connu, soit 15,64 euros par action au 31 décembre 2022.

Les mouvements du nombre d'actions auto-détenues au cours de l'exercice 2022 sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	Nombre d'actions	Valeur Brute des VMP	Dépréciation des VMP	Valeur nette des VMP	Provision sur plan d'actions gratuites
Montants au 31 décembre 2021	9 457 539	207	(58)	148	(39)
Achats d'actions dans le cadre de la couverture de plans d'actions gratuites					
Livraison des actions gratuites affectées à des plans déterminés	(2 592 746)	(38)		(38)	
Rachat d'actions propres	38 423 806	750		750	
Annulation d'actions propres	(33 738 431)	(655)		(655)	
Reclassement d'actions propres disponibles à actions propres affectées à des plans déterminés		(15)	15		
Livraison d'actions propres au titre des plans LTI2020 et 2021 aux héritiers de bénéficiaires décédés	(5 298)	(0)		(0)	
Reprise de provision liée aux actions gratuites affectées à des plans déterminés					39
Dotation aux provisions liées aux actions gratuites affectées à des plans déterminés					(33)
Dépréciation sur des actions non encore affectées à des plans déterminés			(21)	(21)	
MONTANTS AU 31 DÉCEMBRE 2022	11 544 870	249	(64)	185	(33)

5.3 Réserve de liquidité

5.3.1 Lignes de crédit

Au 31 décembre 2022, 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.

Pour rappel, en mai 2021, Carrefour a exercé l'option d'extension de juin 2025 à juin 2026, de ses deux facilités de crédit d'un montant total de 3,9 milliards d'euros. Cette option a été souscrite à plus de 99 % des engagements bancaires. 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 usuelles pour ce type de contrats, 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. La marge du taux d'intérêt pourrait évoluer en cas de baisse ou de hausse de la notation à long terme (*pricing grid*).

5.3.2 Programmes de financement

Carrefour dispose d'une capacité de 12 milliards d'euros avec le programme *Euro Medium Term Notes* (EMTN), afin de 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 30 mars 2022, le Groupe a procédé à sa première émission obligataire dite *Sustainability-Linked*, indexée sur ses objectifs de développement durable. Pour un montant total de 1,5 milliard d'euros, elle se compose en deux tranches de 750 millions d'euros, respectivement d'une maturité de 4,6 ans (échéance octobre 2026) et 7,6 ans (échéance octobre 2029) et d'un coupon de 1,88 % et 2,38 %.

Le 12 octobre 2022, le Groupe a procédé à sa deuxième émission obligataire dite *Sustainability-Linked*, indexée sur ses objectifs de développement durable, pour un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 6 ans (échéance octobre 2028) et d'un coupon de 4,125 %. Le 28 novembre 2022, le Groupe a augmenté de 350 millions d'euros l'émission obligataire *Sustainability-Linked* aux mêmes conditions.

Ces émissions obligataires s'intègrent dans une stratégie de financement alignée avec les objectifs et ambitions du Groupe en matière de RSE : elles ont été réalisées dans le cadre du *Framework* de type SLB (*Sustainability-Linked Bond*) de son programme EMTN (*Euro-Medium Term Notes*) publié en juin 2021 et dont la composante RSE a été mise à jour et renforcée en mai 2022.

Le 8 juin 2022, le Groupe a procédé au remboursement anticipé d'un emprunt obligataire d'un montant de 1 milliard d'euros, d'une maturité de 8 ans et d'un coupon de 1,75 % (échéance juillet 2022).

Carrefour dispose également d'un programme de billets de trésorerie déposé à la Banque de France coté à Paris avec une capacité d'émission de 5 milliards d'euros.

Ces opérations permettent de sécuriser la liquidité du groupe Carrefour à court et moyen terme dans un environnement économique incertain, et s'inscrivent dans la stratégie de sécurisation des financements de Carrefour. La maturité moyenne du socle obligataire de Carrefour SA s'établit à 3,6 ans à fin décembre 2022 à comparer à 3,1 ans à fin décembre 2021.

5.4 Couvertures des risques

5.4.1 Risques de taux

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 par la Direction de la trésorerie et des financements du Groupe. Mise à jour mensuellement, la stratégie de couverture et ses modalités d'application permettent 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 la Société contre une hausse des taux. Carrefour détient néanmoins différents instruments financiers destinés à couvrir sa dette financière face au risque de variation des taux d'intérêt.

Ces couvertures sont réalisées au moyen d'instruments financiers de gré à gré avec des contreparties bancaires de premier rang. Il s'agit principalement de swaps et d'options de taux d'intérêt classiques.

Les instruments utilisés et leur valorisation sont présentés en note 10.

5.4.2 Risques de change

Le risque de change est le risque par lequel une évolution défavorable des cours de change pourrait détériorer un flux de trésorerie libellé en devise étrangère.

De par son activité de holding, la société Carrefour peut être exposée au risque de change, sur des transactions particulières (augmentation de capital ou versement de dividendes) avec certaines de ses filiales étrangères dont la devise locale est autre que l'euro. Le risque sur ces opérations peut dans certains cas être couvert par des achats à terme de devises.

Le 7 juin 2017, Carrefour a réalisé auprès d'investisseurs institutionnels une émission d'obligations convertibles remboursables en numéraire d'un montant nominal de 500 millions de dollars américains et d'une maturité de 6 ans (échéance juin 2023). Un swap de change en euros de 500 millions de dollars américains a été mis en place en 2017 dès que cette souscription a eu lieu et est adossé à cette opération en termes de maturité.

Le 22 mars 2018, Carrefour a réalisé également une émission d'obligations convertibles remboursables en numéraire d'un montant nominal de 500 millions de dollars américains et d'une maturité de 6 ans (échéance mars 2024). De la même manière qu'en 2017, deux swaps de change en euros de 250 millions de dollars américains ont été mis en place et adossés en termes de maturité.

L'ensemble de ces opérations, qui ont été swappées en euros, procure ainsi à la Société l'équivalent d'un financement obligataire classique en euros.

5.4.3 Risques sur actions

Carrefour a pour politique de ne pas détenir de positions actions (sur les siennes propres ou des tierces) sauf circonstances ou besoins particuliers.

Occasionnellement, la Société achète sur le marché ses propres actions ou des options d'achat sur ses propres actions. Les actions sont principalement utilisées pour les besoins des programmes d'attribution d'options sur actions et d'actions gratuites.

Par ailleurs, le risque sur actions découlant des options de conversions incorporées dans les dettes obligataires convertibles émises par le Groupe en juin 2017 et mars 2018 est totalement couvert par des options symétriques achetées auprès de banques.

NOTE 6 PROVISIONS & DÉPRÉCIATIONS

Toute obligation de la Société à l'égard d'un tiers susceptible d'être estimée avec une fiabilité suffisante et donnant lieu à sortie probable de ressources sans contrepartie équivalente fait l'objet d'une comptabilisation au titre de provision.

(en millions d'euros)	31/12/2021	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice			31/12/2022
			Utilisées	Non utilisées	Autres mouvements	
Obligations de remises d'actions	39	33	(39)			33
Engagement de retraite	0					0
Risque sur filiales	25	12				38
Litiges et risques divers	58	9	(6)	(16)		44
Provisions pour risques et charges	122	54	(45)	(16)		115
Immobilisations financières	7 870	1 569	(2)	(276)		9 160
Créances	17	0				17
Autres (VMP)	58	21			(15)	64
Dépréciations	7 945	1 589	(2)	(276)	(15)	9 240
TOTAL DES PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS	8 067	1 644	(47)	(293)	(15)	9 355

6.1 Provisions sur plans d'actions

Certains salariés du groupe Carrefour reçoivent une rémunération en instruments de capitaux propres.

Cette rémunération prend la forme de plans d'attribution d'actions gratuites ou de plans d'options d'achat d'actions.

Plans dénoués par l'émission d'actions nouvelles

Aucune provision n'est comptabilisée au titre de ces plans conformément aux dispositions de l'article 624-6 du PCG.

Plans d'actions gratuites et d'options d'achat d'actions par remise d'actions existantes

À la date d'attribution, ces actions gratuites et options d'achat d'actions ne donnent pas lieu à la comptabilisation d'une charge de personnel. Celle-ci n'intervient qu'à la date de livraison des actions gratuites ou à la levée des options d'achat d'actions.

Une provision pour risques et charges est comptabilisée lors de la décision de la Société de procéder à l'attribution d'un plan 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'acquisition des actions gratuites est explicitement subordonnée au fait que l'attributaire reste au service de Carrefour pendant une période future déterminée (« période d'acquisition »), le montant de la provision est reconnu linéairement sur la période d'acquisition.

Plan 2019

Le 27 février 2019, le Conseil d'administration avait décidé de procéder, sur proposition du Comité des rémunérations et sur le fondement de la 14^e résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 mai 2016, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre. Ce plan portait sur un nombre maximal hors mandataire social de 3 366 200 actions (soit 0,43 % du capital social), dont l'acquisition était soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

L'acquisition définitive de ces actions ne pouvait 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 acquises dépendait de la réalisation de quatre conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression du résultat opérationnel courant pour 25 %, et la croissance du « Free Cash Flow » pour 25 %) ;
- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière de Carrefour par rapport à un panel de sociétés dans le secteur de la distribution (pour 25 %) et ;
- une condition liée à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 25 %).

En février 2022, 2 592 746 actions auto-détenues ont été livrées au titre de ce plan.

Plan 2020

Le 26 février 2020, le Conseil d'administration a décidé de procéder, sur proposition du Comité des rémunérations et sur le fondement de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 14 juin 2019, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre. Ce plan porte sur un nombre maximal hors mandataire social de 2 300 000 actions (soit 0,28 % 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 quatre conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression du résultat opérationnel courant pour 25 %, et la croissance du « Free Cash Flow ajusté » pour 25 %) ;
- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière de Carrefour par rapport à un panel de sociétés dans le secteur de la distribution (pour 25 %) et ;
- une condition liée à l'indice de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 25 %).

Comme mentionné au § 5.2, les actions qui seront livrées aux bénéficiaires en février 2023 correspondront à des actions propres auto-détenues par la Société.

Plan 2021

Le 17 février 2021, le Conseil d'administration a décidé de procéder, sur proposition du Comité des rémunérations et sur le fondement de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 14 juin 2019, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre. Ce plan porte sur un nombre maximal hors mandataire social de 2 664 670 actions (0,33 % 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 quatre conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression du résultat opérationnel courant pour 25 %, et la croissance du « Free Cash Flow ajusté » pour 25 %) ;
- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière de Carrefour par rapport à un panel de sociétés dans le secteur de la distribution (pour 25 %) et ;
- une condition liée à l'indice de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 25 %).

Plan 2022

Le 16 février 2022, le Conseil d'administration a décidé de procéder, sur proposition du Comité des rémunérations et sur le fondement de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 14 juin 2019, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre. Ce plan porte sur un nombre maximal hors mandataire social de 3 104 000 actions (0,4 % 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 quatre conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression du résultat opérationnel courant pour 25 %, et la croissance du « Free Cash Flow ajusté » pour 25 %) ;
- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière de Carrefour par rapport à un panel de sociétés dans le secteur de la distribution (pour 25 %) et ;
- une condition liée à l'indice de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 25 %).

Caractéristiques

Les principales caractéristiques de ces trois plans d'attribution d'actions de performance sont rappelées dans le tableau ci-après.

	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2022
Date d'Assemblée Générale	14 juin 2019	14 juin 2019	21 mai 2021
Date d'attribution ⁽¹⁾	26 février 2020	17 février 2021	16 février 2022
Date d'acquisition ⁽²⁾	25 février 2023	16 février 2024	16 février 2025
Nombre total d'actions attribuées à la date d'attribution	2 604 597	3 000 000	3 104 000
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	516	690	809
Juste valeur d'une action (en euros) ⁽³⁾	13,05	11,85	14,21

(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 et de la probabilité d'atteinte des critères de performance de marché.

Variation de la période

Les mouvements intervenus au cours de l'exercice 2022 sur ces plans d'attribution d'actions gratuites sont les suivants :

	2022	2021
Nombre d'actions de performance attribuées au 1^{er} janvier	7 907 569	5 453 908
Actions attribuées sur l'exercice	3 104 000	3 000 000
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice ⁽¹⁾	(2 598 044)	-
Actions annulées sur l'exercice ⁽²⁾	(697 255)	(546 339)
NOMBRE D' ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU 31 DÉCEMBRE	7 716 270	7 907 569

(1) Dont 2 592 746 actions livrées au titre du plan 2019 et 5 298 actions livrées à des héritiers de salariés au titre des plans de performance en cours 2020 et 2021.

(2) 41 800, 238 700, 260 700 et 156 055 actions ont été annulées respectivement sur le plan 2019, le plan 2020, le plan 2021 et le plan 2022.

6.2 Provisions sur engagements de retraite

Les engagements en matière de retraite, qui correspondent aux indemnités de départ à la retraite, sont évalués selon la méthode des unités de crédit projetées. Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour évaluer les engagements sont détaillées ci-dessous.

Les paramètres de calcul de la provision pour engagement de retraite sont les suivants :

Hypothèses	31/12/2022	31/12/2021
Taux d'augmentation des salaires	3 %	2,84 %
Taux de charges salariales	36 %	36 %
Taux d'actualisation	3,80 %	0,80 %
Table de mortalité	TH 2017-2019/TF 2017-2019	TV TD 2016-2018
Turn over en fonction de l'ancienneté :	Avant 55 ans, moyenne du <i>turn over</i> réel des années 2020, 2021 et 2022 des services centraux, au-delà d'un âge de 55 ans, le <i>turn over</i> est égal à zéro	Avant 55 ans, moyenne du <i>turn over</i> réel des années 2019, 2020 et 2021 des services centraux, au-delà d'un âge de 55 ans, le <i>turn over</i> est égal à zéro
<i>Ancienneté entre 0 et 5 ans</i>	8,45 %	8,46 %
<i>Ancienneté entre 6 et 10 ans</i>	7,43 %	7,10 %
<i>Ancienneté entre 11 et 15 ans</i>	2,57 %	3,04 %
<i>Ancienneté entre 16 et 20 ans</i>	4,39 %	4,72 %
<i>Ancienneté entre 21 et 25 ans</i>	3,68 %	2,96 %
<i>Ancienneté de + de 26 ans</i>	2,70 %	3,26 %

La provision au 31 décembre 2022 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. Au 31 décembre 2022, l'engagement net de l'actif de couverture correspond à un actif de 177 milliers d'euros.

6.2.2 Régime de retraite supplémentaire

Carrefour avait mis en place en 2009 un régime de retraite supplémentaire à prestations définies, modifié en 2015. Suite à l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 (transposition de la Directive Européenne dite « portabilité retraite »), ce régime de

6.2.1 Indemnités de fin de carrière

En application de la législation et des conventions collectives en vigueur, la Société verse à chaque salarié une indemnité lors de son départ en retraite. La totalité des droits acquis par les personnes concernées est prise en charge sur l'exercice.

retraite supplémentaire a été supprimé par le Conseil d'administration du 20 avril 2020, entraînant la reprise de la totalité de la provision comptabilisée au 31 décembre 2019.



Par ailleurs, le Conseil d'administration du 20 avril 2020 avait décidé de mettre en place un nouveau régime de retraite supplémentaire conforme aux nouvelles dispositions de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale de type additif, à compter du 1^{er} janvier 2020. Les principales caractéristiques de ce nouveau régime sont les suivantes :

- les droits annuels resteront acquis aux bénéficiaires en cas de départ de l'entreprise ;
- les droits seront calculés sur la rémunération de l'année en cours (rémunération de référence), sans qu'elle puisse excéder 60 fois le plafond annuel de la sécurité sociale ;

- l'acquisition des droits s'effectue sous réserve de conditions de performance annuelles : les critères de performance et les objectifs à atteindre seront fixés parmi ceux retenus par le Conseil d'administration pour la détermination de la part variable annuelle du mandataire social ;
- le taux annuel d'acquisition des droits à rente sera progressif en fonction de l'atteinte des critères de performance. Le cumul des pourcentages annuels appliqués pour un même bénéficiaire, tous employeurs confondus, sera plafonné à 30 %.

Le Groupe a externalisé la gestion de ce régime à une compagnie d'assurance.

NOTE 7 CAPITAUX PROPRES

7.1 Capital social

Le capital social est composé de 742 157 461 actions ordinaires d'une valeur nominale de 2,50 euros au 31 décembre 2022. Il était constitué de 775 895 892 actions au 31 décembre 2021.

La variation de l'exercice correspond aux actions annulées dans le cadre des opérations de réduction de capital réalisées en avril et juin 2022.

7.2 Primes d'émission et de fusion

Les primes d'émission représentent la différence entre la valeur nominale des titres émis et le montant, net de frais, des apports reçus en numéraire ou en nature par Carrefour SA lors de l'émission.

7.3 Variation des capitaux propres

<i>(en millions d'euros)</i>	Capital	Primes d'émission et de fusions	Autres réserves, report à nouveau	Résultat	Total des capitaux propres
Capitaux propres au 31 décembre 2021	1 940	16 587	2 889	837	22 252
Affectation du résultat 2021			837	(837)	-
Distribution de dividendes			(380)		(380)
Réductions de capital	(84)	(570)			(655)
Résultat de l'exercice 2022				223	223
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2022	1 855	16 017	3 346	223	21 441

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 3 juin 2022, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2021 à 0,52 euro par action, intégralement versé en numéraire.

Le 9 juin 2022 a eu lieu le versement du dividende global pour un montant de 380 millions d'euros.

Le dividende non versé sur les actions en autodétention, soit 6 millions d'euros, est comptabilisé en report à nouveau lors du versement de dividendes en numéraire.

Comme mentionné au § 2, suite aux rachats d'actions propres d'un montant total de 750 millions d'euros, la Société a procédé à deux réductions du capital social par voie d'annulation d'actions : (i) en avril 2022, annulation de 21 232 106 actions entraînant une réduction du capital de 53 millions d'euros et un impact sur les primes d'émission de 347 millions d'euros et (ii) en juin 2022, annulation de 12 506 325 actions entraînant une réduction de capital de 31 millions d'euros et un impact sur les primes d'émission de 223 millions d'euros.

7.4 Valeur des réserves affectées à la contrepartie des actions auto-détenues

Au 31 décembre 2022, le Groupe contrôle 11 544 870 de ses propres actions.

Les actions propres comprennent les actions affectées à la couverture des plans d'attribution gratuite d'actions. Tous les droits relatifs à ces actions sont suspendus jusqu'à ce que ces actions soient remises en circulation.

La valeur nette comptable des actions Carrefour auto-détenues au 31 décembre 2022 s'élève à 185 millions d'euros (cf. note 5.2). Elle était de 148 millions d'euros au 31 décembre 2021.

NOTE 8 RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier se décompose de la manière suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	2021
Dividendes	1 325	517
Charges d'intérêt et charges assimilées	(114)	(130)
Dotations sur dépréciations et provisions	(1 602)	(305)
Reprises sur dépréciations et provisions	280	136
Autres produits et charges financiers	18	67
RÉSULTAT FINANCIER	(93)	284

Au cours de l'exercice 2022, les revenus de dividende s'élèvent à 1 325 millions d'euros. Les dividendes encaissés sur l'exercice comprennent notamment, pour les principaux :

- un dividende de 724 millions d'euros en provenance de la société néerlandaise CNBV ;
- un dividende de 271 millions d'euros en provenance de la société espagnole Norfin Holder ;
- un dividende de 116 millions d'euros en provenance de la société française CRFP8 ;
- un dividende de 61 millions d'euros en provenance de la société belge Caparbel ;
- un dividende de 43 millions d'euros en provenance de la société brésilienne Atacadão.

Les charges d'intérêt sont essentiellement liées aux emprunts obligataires.

Au 31 décembre 2022, l'évaluation des titres de participation a conduit à la comptabilisation d'une dotation nette sur dépréciation des titres de participation et mali de (1 290) millions d'euros et d'une dotation nette sur provision pour risque sur filiales de (12) millions d'euros (cf. note 6).

Les dotations de l'exercice comprennent également une reprise de provision pour dépréciation sur les valeurs mobilières de placement pour un montant de (21) millions d'euros.

Les autres charges et produits financiers incluent l'étalement des primes de remboursement des emprunts obligataires ainsi que des gains et pertes de change.

NOTE 9 IMPÔT SUR LE RÉSULTAT

9.1 Ventilation du résultat et de l'impôt sur les bénéfices correspondant

(en millions d'euros)	2022		
	Avant impôt	Impôt	Après impôt
Résultat avant éléments exceptionnels et participation	(182)		(182)
Résultat exceptionnel	30		30
Effets liés à l'intégration fiscale		375	375
RÉSULTAT COMPTABLE 2022	(152)	375	223

Le produit d'impôt constaté en 2022 correspond principalement au produit d'intégration fiscale.

Les crédits d'impôts imputables sur l'impôt sur les sociétés sont également comptabilisés en impôts sur les bénéfices.

9.2 Intégration fiscale

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.

9.3 Informations sur la situation fiscale différée ou latente

Le tableau ci-dessous présente l'effet impôt des différences temporaires entre les bases comptables et les bases fiscales de Carrefour SA.

(en millions d'euros)	31/12/2022		31/12/2021	
	actif	passif	actif	passif
1- Charges non déductibles temporairement				
■ Provisions pour retraite				
■ Provisions pour risques et charges	2		2	
■ Autres				
2- Produits non taxables temporairement				
■ Plus-value de fusion et d'apport différés		250		250
3- Déficits fiscaux reportables	133		256	
TOTAL	135	250	258	250

Le montant de 250 millions d'euros au passif correspond aux sursis d'imposition consécutifs aux opérations d'apports de titres bénéficiant du régime de faveur de l'article 210 B du CGI.

NOTE 10 AUTRES INFORMATIONS

10.1 Créances et comptes de régularisation actif

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 inscrites au bilan à leur valeur nominale. Elles font l'objet d'une dépréciation en cas de risque de non recouvrement.

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2022	< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans	31/12/2021
Créances ⁽¹⁾	2 081	2 081			934
Sous-total créances	2 081	2 081			934
Écart de conversion actif					
Autres comptes de régularisation ⁽²⁾	159	126	33		62
Sous-total comptes de régularisation	159	159			62
TOTAL	2 240	2 240			996

(1) Les créances correspondent majoritairement à des créances intragroupes et dans une moindre mesure à des créances fiscales (crédits d'impôts ou crédits de TVA).

(2) Les autres comptes de régularisation intègrent essentiellement des écarts de conversion, une charge constatée d'avance relative au partenariat Paris 2024, des primes d'émission des obligations et des frais d'émission d'emprunts amortis sur la durée de remboursement des emprunts auxquels ils sont attachés.

10.2 Dettes et comptes de régularisation passif

L'état des échéances des dettes à la clôture est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2022	< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans	31/12/2021
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	10	10			5
Dettes fiscales et sociales	254	254			209
Autres dettes ⁽¹⁾	1 114	1 114			2 207
TOTAL	1 378	1 378			2 421

(1) Les autres dettes correspondent essentiellement à des dettes intragroupes.

10.3 Parties liées

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.

10.4 Engagements hors bilan

10.4.1 Instruments dérivés

Instruments dérivés utilisés (en millions d'euros)	Encours notionnels couverts par maturité			Dérivés à la valeur de marché			
	31/12/2022	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2021
Achats Call	938	469	469		883	17	22
Swap de devises	948	480	469		883	175	
EUR/USD sur obligation convertible	938	469	469		883	174	120
EUR/TWD	11	11				1	0
Achats options de taux (caps)	0				100	0	0
Achats de Swaptions (SWP)	275	200	75		575	47	8
Ventes de Swaptions (SWR)	0				(250)	0	(4)
Swap de taux	(75)		(75)			5	0
TOTAL	2 161	1 148	1 013	-	2 191	413	146

(1) Un swap de change en euros de 500 M\$ américains a été mis en place en 2017 dès la souscription des obligations convertibles remboursables en numéraire émise le 7 juin 2017 et est adossé à cette opération en termes de maturité.

De la même manière, deux swaps de change en euros de 250 M\$ américains ont été mis en place en mars 2018, lorsque Carrefour a procédé à une émission d'obligations convertibles remboursables en numéraire d'un montant nominal de 500 M\$ américains.

10.4.2 Autres engagements

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Avals, cautions et garanties ⁽¹⁾	39	34
Engagements donnés	39	34
Crédits syndiqués non tirés ⁽²⁾	3 900	3 900
Engagements reçus	3 900	3 900

(1) Les garanties concernent essentiellement les garanties émises au nom de la captive d'assurances du Groupe.

(2) Au 31 décembre 2022, 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 3,9 Mds€. Carrefour a exercé en 2020 l'option d'extension de juin 2025 à juin 2026, de ces deux facilités de crédit.

La première facilité de crédit (dite « Club deal ») a été négociée auprès d'un syndicat de 8 banques pour un montant total de 1,4 Md€. La seconde facilité (dite « syndiquée ») a été négociée auprès d'un syndicat de 21 banques pour un montant total de 2,5 Mds€.

10.5 Effectifs & rémunération

10.5.1 Effectif moyen

	2022	2021
Cadres	5	4
EFFECTIFS MOYENS	5	4

10.5.2 Rémunération

La rémunération du mandataire social est détaillée dans le rapport de gestion.

NOTE 11 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement postérieur à la clôture n'est de nature à avoir une incidence significative sur les comptes de la Société au 31 décembre 2022.

NOTE 12 FILIALES ET PARTICIPATIONS

(en millions d'euros)	Capital social	Capitaux propres hors capital	Quote part du capital détenue (en %)	Valeur brute comptable des titres (hors malis)	Prov dep/titres participations	Valeur nette comptable des titres (hors malis)	Valeur brute comptable des malis affectés aux titres de participations	Valeur nette comptable des malis affectés aux titres de participations	Résultat du dernier exercice clos	Chiffre d'affaires HT	Dividendes reçus
A- Renseignements détaillés											
1. Filiales (% > 50)											
France											
CARMA	23	97	50,0 %	44		44	-	-	3	0	0
CARREFOUR BANQUE	101	367	60,0 %	124		124	-	-	2	240	9
CARREFOUR FRANCE	1 995	(538)	99,6 %	3 979		3 979	6 952	1 245	(543)	19	0
CARREFOUR MANAGEMENT	0	6	100,0 %	118	(117)	1	-	-	(3)	0	0
CARREFOUR SYSTÈMES D'INFORMATION	164	(190)	100,0 %	168	(168)	0	-	-	(4)	383	0
CRFP 8	3 381	248	74,8 %	2 528		2 528	-	-	167	0	116
GUYENNE ET GASCOGNE	106	(34)	100,0 %	428	(189)	238	-	-	0	12	0
HYPARLO	63	94	100,0 %	450		450	180	150	34	0	0
TOTAL				7 838	(474)	7 364	7 132	1 395	(343)	654	125
Étranger											
CARREFOUR ASIA	183	(179)	100,0 %	190	(186)	4					0
CARREFOUR NEDERLAND BV	2 259	1 256	100,0 %	3 603		3 603	767	767			724
NORFIN HOLDER	2	4 435	79,9 %	3 177		3 177	2 872	2 872			271
CAPARBEL	6 334	12	100,0 %	6 334		6 334	636	97			61
TOTAL				13 304	(186)	13 119	4 275	3 736	0	0	1 057

(en millions d'euros)	Capital social	Capitaux propres hors capital	Quote part du capital détenue (en %)	Valeur brute comptable des titres (hors malis)	Prov dep/titres participations	Valeur nette comptable des titres (hors malis)	Valeur brute comptable des malis affectés aux titres de participations	Valeur nette comptable des malis affectés aux titres de participations	Résultat du dernier exercice clos	Chiffre d'affaires HT	Dividendes reçus
2. Participations (10 < % < 50)											
France											
CARREFOUR FINANCE	6 823	719	25,0 %	1 668		1 668	-	-	86	0	0
CRFP 13	863	506	38,0 %	385		385	-	-	52	0	10
TOTAL				2 053		2 053	0	0	138	0	10
Étranger											
ATACADÃO	1 213	1 494	30,97 %	251		251	-	-	582	9 913	43
CARREFOUR ITALIA	1 289	(672)	30,0 %	2 282	(2 206)	77	-	-			0
TOTAL				2 533	(2 206)	328	0	0	582	9 913	43
B- Renseignements globaux											
1. Autres filiales											
France				11	0	11	0	0			49
Étranger				0	0	0	0	0			0
2. Autres Participations											
France				98	(11)	87	0	0			10
Étranger				248	(8)	240	0	0			32
C- Renseignements globaux sur les titres											
Filiales françaises (ensemble)				7 849	(474)	7 375	7 132	1 395			175
Filiales étrangères (ensemble)				13 304	(186)	13 119	4 275	3 736			1 057
Participations dans les sociétés françaises (ensemble)				2 151	(11)	2 140	0	0			20
Participations dans les sociétés étrangères (ensemble)				2 781	(2 214)	568	0	0			74
TOTAL GÉNÉRAL				26 086	(2 885)	23 201	11 407	5 131			1 325

Les données grisées ne sont pas fournies en raison du préjudice grave pouvant résulter de leur divulgation.

Les colonnes Capital, Capitaux propres hors capital, Résultat du dernier exercice clos et chiffre d'affaires, correspondent aux informations relatives à l'exercice 2021 car celles relatives à 2022 ne sont pas arrêtées par leurs organes de gestion.

7.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2022

A l'Assemblée générale de la société Carrefour,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société CARREFOUR relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2022, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2022 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation de la valeur d'utilité des titres de participation

(Notes 4.1 et 12 de l'annexe aux comptes annuels)

Point clé de notre audit

Au 31 décembre 2022, la valeur nette comptable des titres de participation s'élève à 28 332 millions d'euros et représente le poste le plus important du bilan.

Les valeurs brutes des titres de participation sont enregistrées au coût d'acquisition. Une dépréciation est comptabilisée dès lors que la valeur d'utilité devient inférieure à la valeur nette comptable (celle-ci intégrant, le cas échéant, la valeur nette comptable des malis de fusion affectés).

Comme indiqué en note 4.1, les titres de participation 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 d'utilité. A défaut, une dépréciation est comptabilisée en résultat financier.

Comme indiqué en note 4.1 des notes annexes aux comptes annuels, la valeur d'utilité est estimée sur la base de plusieurs critères dont les principaux sont (i) la valeur des capitaux propres, (ii) la projection des flux de trésorerie futurs, (iii) la valorisation de l'actif net réévalué estimé sur la base de prévisions raisonnables d'exploitation ou sur la base de données observables lorsqu'il en existe (multiples de chiffre d'affaires et/ou d'agrégats du compte de résultat de transactions récentes, offres reçues de repreneurs, multiples de valeurs boursières d'entreprises comparables) ou d'analyses effectuées par des experts internes ou externes, ajustée, le cas échéant, de la dette nette de l'entité testée.

Du fait de l'importance de la valeur nette comptable de ces titres, des incertitudes liées notamment à la probabilité de réalisation des prévisions de flux de trésorerie futurs entrant dans l'évaluation de la valeur d'utilité et de la sensibilité aux variations des données et hypothèses financières utilisées, nous avons considéré l'évaluation de la valeur d'utilité des titres de participation comme un point clé de l'audit.

Réponse apportée lors de notre audit

Afin d'apprécier l'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation déterminée par la direction, nos travaux ont notamment consisté à :

- apprécier la pertinence de la méthodologie utilisée pour déterminer la valeur d'utilité ;
- analyser la cohérence des projections de flux de trésorerie retenues avec notre compréhension des perspectives et orientations stratégiques du groupe ;
- procéder à la comparaison entre les prévisions passées et les réalisations pour vérifier la fiabilité du processus de prévisions ;
- apprécier le caractère raisonnable des paramètres financiers utilisés (taux d'actualisation et taux de croissance à l'infini) avec l'aide de nos spécialistes en évaluation financière et en s'appuyant notamment sur des évaluations d'experts ;

- apprécier le caractère raisonnable des données observables communiquées par la société dès lors qu'elles contribuent à la formation de l'estimation de la valeur d'utilité des titres ;
- apprécier le caractère approprié des informations fournies dans les notes 4.1 et 12 de l'annexe aux comptes annuels.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires

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 autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L. 22.10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués 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 entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société CARREFOUR par l'Assemblée générale du 15 avril 2003 pour le cabinet Deloitte & Associés, et du 21 juin 2011 pour le cabinet Mazars.

Au 31 décembre 2022, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 20^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la 12^{ème} année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de 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.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou

événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 5 avril 2023

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

Bertrand BOISSELIER
Olivier BROISSAND

MAZARS

Jérôme de PASTORS
Marc BIASIBETTI

8

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

8.1 Renseignements sur la Société	456	8.3 Actionnariat	466
8.1.1 Dénomination, registre du commerce et des sociétés et identifiant d'entité juridique (LEI)	456	8.3.1 Principaux actionnaires	466
8.1.2 Siège social, numéro de téléphone et site Internet	456	8.3.2 Franchissements de seuils notifiés à la Société au cours de l'exercice 2022	468
8.1.3 Forme juridique et durée	456	8.3.3 Informations visées à l'article L. 233-13 du Code de commerce	468
8.1.4 Dispositions principales des statuts	456	8.3.4 Informations visées à l'article L. 22-10-11 du Code de commerce	468
8.2 Renseignements sur le capital	459		
8.2.1 Évolution du capital social	459		
8.2.2 Tableau récapitulatif des délégations de compétences et de pouvoirs en matière d'augmentation de capital	460		
8.2.3 Évolution du capital de la Société	462		
8.2.4 Rachats d'actions propres	462		
8.2.5 Attributions d'options	464		
8.2.6 Attributions gratuites d'actions	464		

8.1 Renseignements sur la Société

8.1.1 DÉNOMINATION, REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS ET IDENTIFIANT D'ENTITÉ JURIDIQUE (LEI)

Carrefour

RCS Évry 652 014 051

LEI : 549300B8P6MUJ1YWTS08

8.1.2 SIÈGE SOCIAL, NUMÉRO DE TÉLÉPHONE ET SITE INTERNET

93, avenue de Paris, 91300 Massy, France.

Téléphone : 01 64 50 50 00

Site Internet : <http://www.carrefour.com> (étant précisé que les informations figurant sur le site Internet ne font pas partie du Document d'Enregistrement Universel, sauf si ces informations sont incorporées par référence dans le Document d'Enregistrement Universel).

8.1.3 FORME JURIDIQUE ET 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 (voir section 3.1.1 du présent Document d'Enregistrement Universel).

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.

8.1.4 DISPOSITIONS PRINCIPALES DES STATUTS

8.1.4.1 Raison d'être (Préambule)

La Société a pour mission de proposer à ses clients des services, des produits et une alimentation de qualité et accessibles à tous à travers l'ensemble des canaux de distribution. Grâce à la compétence de ses collaborateurs, à une démarche responsable et pluriculturelle, à son ancrage dans les territoires et à sa capacité d'adaptation aux modes de production et de consommation, elle a pour ambition d'être *leader* de la transition alimentaire pour tous.

8.1.4.2 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.

8.1.4.3 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 nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire ayant dépassé 75 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, à l'exception des Administrateurs représentant les salariés.

Les membres du Conseil d'administration sont nommés pour une durée de trois années, y compris les Administrateurs représentant les salariés.

Les membres du Conseil d'administration nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire sont 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, à l'exception des Administrateurs représentant les salariés, dont le mandat prend fin à la date d'anniversaire de leur nomination.

Dès lors que la Société entre dans le champ d'application des dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, le Conseil d'administration comprend en outre, un ou plusieurs Administrateurs représentant les salariés dont le nombre et les modalités de nomination sont fixés par les dispositions légales en vigueur ainsi que par les présents statuts.

Lorsqu'un seul Administrateur représentant les salariés doit être nommé, celui-ci est désigné par le Comité de Groupe (Comité de Groupe français Carrefour). Lorsque deux Administrateurs représentant les salariés doivent être nommés, le second est désigné par le comité d'entreprise européen (comité d'information et de concertation européen Carrefour).

Le ou les Administrateur(s) représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre maximal d'Administrateurs prévus par le Code de commerce ni pour l'application du premier alinéa de l'article L. 225-18-1 du Code de commerce.

Le mandat du ou des Administrateur(s) représentant les salariés prend fin par anticipation dans les conditions prévues par la loi et le présent article, et notamment en cas de rupture de son ou leur contrat de travail sous réserve de mutation intra-groupe. Si les conditions d'application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce ne sont plus remplies à la clôture d'un exercice, le mandat du ou des Administrateurs représentant les salariés prend fin à l'issue de la réunion au cours de laquelle le Conseil d'administration constate la sortie de la Société du champ d'application de la loi.

En cas de vacance pour quelque cause que ce soit d'un siège d'Administrateur représentant les salariés, le siège vacant est pourvu dans les conditions fixées par l'article L. 225-34 du Code de commerce. Jusqu'à la date de remplacement du ou des Administrateur(s) représentant les salariés, le Conseil d'administration pourra se réunir et délibérer valablement.

En complément des dispositions du deuxième alinéa de l'article L. 225-29 du Code de commerce, il est précisé, en tant que de besoin, que l'absence de désignation d'un ou des Administrateur(s) représentant les salariés par le ou les comité(s)

désigné(s) aux présents Statuts, en application de la loi et du présent article, ne porte pas atteinte à la validité des délibérations du Conseil d'administration.

Sous réserve des stipulations du présent article et des dispositions de la loi, les Administrateurs représentant les salariés ont le même statut, les mêmes droits et les mêmes responsabilités que les autres Administrateurs.

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 75 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. Certaines décisions listées à l'article L. 225-37 du Code de commerce pourraient faire l'objet de consultations écrites des Administrateurs.

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.

Les délibérations du Conseil d'administration sont constatées par des procès-verbaux inscrits sur un registre spécial conformément à la législation en vigueur ou, conformément à l'article R. 225-22 du Code de commerce, établi sous forme électronique. Dans ce cas, ils sont signés au moyen d'une signature électronique qui respecte au moins les exigences relatives à une signature électronique avancée prévues par l'article 26 du règlement (UE) n° 910/2014 du Parlement européen et du Conseil du 23 juillet 2014 sur l'identification électronique et les services de confiance pour les transactions électroniques au sein du marché intérieur. 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 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.

8.1.4.4 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 investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

La limite d'âge pour exercer les fonctions de Directeur Général est fixée à 70 ans ; les fonctions du Directeur Général qui atteint cet âge cessent à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle cet âge est atteint.

Lorsque la Direction Générale de la Société est exercée par le Président, les dispositions légales réglementaires ou statutaires relatives au Directeur Général lui sont applicables. Il prend le titre de Président-Directeur Général et peut exercer ses fonctions jusqu'à la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle il atteint l'âge de 70 ans.

Le Conseil d'administration peut définir les domaines dans lesquels le Directeur Général doit consulter le Conseil dans l'exercice de son mandat.

8.1.4.5 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.

8.1.4.6 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.

8.1.4.7 Disposition des Statuts de l'émetteur qui aurait pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle

Néant.

8.2 Renseignements sur le capital

8.2.1 ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL

Réductions de capital

Réduction de capital du 20 avril 2022

À la suite de la mise en œuvre de son programme de rachat d'actions et sur autorisation de l'Assemblée Générale du 21 mai 2021 (21^e résolution), le Conseil d'administration a décidé de réduire le capital social de la Société par annulation d'actions achetées dans le cadre de ce programme.

Le capital social de la Société a en conséquence été diminué d'un montant nominal de 53 080 265 euros (cinquante-trois millions quatre-vingt mille deux-cent soixante-cinq euros) par l'annulation de 21 232 106 actions de la Société.

À l'issue de cette réduction, le capital de la Société était de 1 886 659 465 euros (un milliard huit-cent quatre-vingt six millions six-cent cinquante-neuf mille quatre-cent soixante-cinq euros), divisé en 754 663 786 actions de 2,50 euros de valeur nominale chacune.

Réduction de capital du 3 juin 2022

À la suite de la mise en œuvre de son programme de rachat d'actions et sur autorisation de l'Assemblée Générale du 21 mai 2021 (21^e résolution), le Conseil d'administration a décidé de réduire le capital social de la Société par annulation d'actions achetées dans le cadre de ce programme.

Le capital social de la Société a en conséquence été diminué d'un montant nominal de 31 265 812,50 euros (trente-et-un millions deux-cent soixante-cinq mille huit cent douze euros et cinquante centimes) par l'annulation de 12 506 325 actions de la Société.

À l'issue de cette réduction, le capital de la Société était de 1 855 393 652,50 euros (un milliard huit-cent cinquante-cinq millions trois-cent quatre-vingt-treize mille six-cent cinquante-deux euros et cinquante centimes), divisé en 742 157 461 actions de 2,50 euros de valeur nominale 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.

8.2.2 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCES ET DE POUVOIRS EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DE CAPITAL

8.2.2.1 Délégations en vigueur au cours de l'exercice 2022

Nature	Montant	Date de l'Assemblée Générale	Durée	Expiration	Utilisation au cours de l'exercice 2022
Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières avec maintien du droit préférentiel de souscription					
■ Actions	500 M€	21 mai 2021	26 mois	21 juillet 2023	-
■ Autres valeurs mobilières	4,5 Mds€	21 mai 2021	26 mois	21 juillet 2023	-
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€	21 mai 2021	26 mois	21 juillet 2023	-
■ Autres valeurs mobilières	1,5 Md€	21 mai 2021	26 mois	21 juillet 2023	-
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€	21 mai 2021	26 mois	21 juillet 2023	-
■ Autres valeurs mobilières	1,5 Md€	21 mai 2021	26 mois	21 juillet 2023	-
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 %	21 mai 2021	26 mois	21 juillet 2023	-
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes					
	500 M€	21 mai 2021	26 mois	21 juillet 2023	-
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€	21 mai 2021	26 mois	21 juillet 2023	-
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)	21 mai 2021	26 mois	21 juillet 2023	3 104 000 actions, soit environ 0,42 % du capital de la Société au 31 décembre 2022
Intervention sur les actions de la Société					
	10 % du capital de la Société	21 mai 2021	18 mois	21 novembre 2022	38 423 806 actions, soit environ 5,18 % du capital de la Société au 31 décembre 2022
Intervention sur les actions de la Société					
	10 % du capital de la Société	3 juin 2022	18 mois	3 décembre 2023	-

8.2.2.2 Délégations soumises au vote de l'Assemblée Générale du 26 mai 2023

Nature	Montant	Durée	Expiration
Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières avec maintien du droit préférentiel de souscription			
■ Actions	500 M€	26 mois	26 juillet 2025
■ Autres valeurs mobilières	4,5 Mds€	26 mois	26 juillet 2025
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	26 juillet 2025
■ Autres valeurs mobilières	1,5 Md€	26 mois	26 juillet 2025
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	26 juillet 2025
■ Autres valeurs mobilières	1,5 Md€	26 mois	26 juillet 2025
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	26 juillet 2025
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes			
	500 M€	26 mois	26 juillet 2025
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	26 juillet 2025
Avec conditions de performance : 1 % (dont 0,25 % pour les mandataires sociaux)			
Sans conditions de performance : 1% (dont 0% pour les mandataires sociaux de la Société)			
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)			
		26 mois	26 juillet 2025
Augmentation de capital réservée à personne dénommée (plan Carrefour Invest/Italie)			
	2,5 M€	18 mois	26 novembre 2024
Intervention sur les actions de la Société			
	10 % du capital de la Société	18 mois	26 novembre 2024

8.2.3 ÉVOLUTION DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

Événement	Variation du nombre d'actions	Montant du capital (en euros)
Situation au 31 décembre 2016	756 235 154	1 890 587 885,00
Augmentation de capital du fait de l'option pour le paiement du dividende en actions	18 442 657	
Situation au 31 décembre 2017	774 677 811	1 936 694 527,50
Augmentation de capital du fait de l'option pour le paiement du dividende en actions	14 575 028	
Situation au 31 décembre 2018	789 252 839	1 973 132 097,50
Augmentation de capital du fait de l'option pour le paiement du dividende en actions	17 096 567	
Augmentation de capital du fait de l'acquisition définitive des actions de performance issues du plan d'intéressement à long terme 2016	916 098	
Situation au 31 décembre 2019	807 265 504	2 018 163 760,00
Augmentation de capital du fait de l'option pour le paiement du dividende en actions	10 358 336	
Situation au 31 décembre 2020	817 623 840	2 044 059 600,00
Réduction de capital par annulations d'actions auto-détenues	29 475 225	
Réduction de capital par annulations d'actions auto-détenues	12 252 723	
Situation au 31 décembre 2021	775 895 892	1 939 739 730,00
Réduction de capital par annulations d'actions auto-détenues	21 232 106	
Réduction de capital par annulations d'actions auto-détenues	12 506 325	
Situation au 31 décembre 2022	742 157 461	1 855 393 652,50

8.2.4 RACHATS D' ACTIONS PROPRES

Actions propres

La Société détenait 11 544 870 actions propres au 31 décembre 2022 (soit 1,56 % du capital).

La valeur de marché des actions propres détenues, valorisées au dernier cours de cotation connu en 2022, soit 15,64 euros par action, s'élève à environ 181 millions d'euros.

Parmi ces 11 544 870 actions propres détenues par la Société au 31 décembre 2022 :

- 6 859 495 actions sont affectées aux programmes d'options sur actions, d'attribution d'actions gratuites ou toute autre forme d'allocations ;
- 4 685 375 actions sont affectées à un objectif d'annulation.

Programmes de rachat d'actions en vigueur au cours de l'exercice 2022

Programme de rachat d'actions voté par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 21 mai 2021

L'Assemblée Générale réunie le 21 mai 2021, et statuant conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-62 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 :

- de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité des actions de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité, dans le respect de la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers ;
- de la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ;

- de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de la Société et/ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ;
- de l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- de manière générale, d'honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de l'émetteur ou d'une entreprise associée ;
- de la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
- de l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés ; ou
- de la mise en œuvre de 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 ou de gré à gré, y compris par l'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 acquise, cédée ou 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 Générale du 21 mai 2021 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.

Pour chacune des finalités poursuivies par ce programme, le nombre de titres achetés au titre de l'autorisation susmentionnée ci-dessus a été le suivant :

- contrat de liquidité : néant ;
- plan d'options d'achat d'actions : néant ;
- plan d'attribution gratuite d'actions : néant ;
- annulation : dans le cadre d'un mandat de rachat d'actions réalisé en deux tranches distinctes, la Société a racheté 38 423 806 actions avec un objectif d'annulation. Le 20 avril 2022 et le 3 juin 2022, la Société a procédé à l'annulation respective de 21 232 106 actions et de 12 506 325 actions rachetées dans le cadre de ce programme de rachat d'actions ;
- cessions d'actions auto-détenues : néant.

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 25 euros et le nombre maximum d'actions pouvant être acquises à 10 % du capital de la Société au jour de l'utilisation de l'autorisation.

Durée du programme de rachat :

- 18 mois à compter du 21 mai 2021 conformément à l'autorisation donnée lors de l'Assemblée Générale, soit jusqu'au 21 novembre 2022.

Programme de rachat d'actions voté par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 3 juin 2022

L'Assemblée Générale réunie le 3 juin 2022, et statuant conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-62 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 :

- l'animation du marché secondaire ou la liquidité des actions de la Société par un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité, dans le respect de la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers ;
- la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ;
- l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de la Société et/ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ;
- l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- de manière générale, honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de l'émetteur ou d'une entreprise associée ;
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
- l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, sous réserve que le Conseil d'administration dispose d'une autorisation de l'Assemblée Générale, statuant à titre extraordinaire, en cours de validité lui permettant de réduire le capital par annulation des actions acquises dans le cadre d'un programme de rachat d'actions ;
- la mise 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 ou de gré à gré, y compris par l'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 acquise, cédée ou 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 Générale du 3 juin 2022 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.

Pour chacune des finalités poursuivies par ce programme, le nombre de titres achetés au titre de l'autorisation susmentionnée a été le suivant :

- contrat de liquidité : néant ;
- plan d'options d'achat d'actions : néant ;
- plan d'attribution gratuite d'actions : néant ;
- annulation : néant ;
- cessions d'actions auto-détenues : néant.

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 30 euros et le nombre maximum d'actions pouvant être acquises à 10 % du capital de la Société au jour de l'utilisation de l'autorisation.

Durée du programme de rachat :

- 18 mois à compter du 3 juin 2022 conformément à l'autorisation donnée lors de l'Assemblée Générale, soit jusqu'au 3 décembre 2023.

Opérations effectuées, par voie d'acquisition, de cession ou de transfert, dans le cadre des programmes de rachat

Pourcentage de capital auto-détenu de manière directe et indirecte (en titres + en pourcentage) au début du dernier programme, le 3 juin 2022	11 544 870/1,56 %
Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois	75 466 379
Nombre de titres détenus au 31 décembre 2022 (en titres + en pourcentage)	11 544 870/1,56 %
Valeur brute comptable du portefeuille (en euros)	248 664 435,50
Valeur de marché du portefeuille (en euros)	180 561 766,80
Nombre de titres achetés au cours de l'exercice	38 423 806 ⁽¹⁾
Nombre de titres vendus au cours de l'exercice	-
Montant des frais de négociation (en euros)	140 000
Cours moyen des achats (en euros)	19,60
Cours moyen des ventes	-

(1) Nombre d'actions rachetées sur la base du programme de rachat d'actions voté par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 21 mai 2021.

8.2.5 ATTRIBUTIONS D'OPTIONS

Il n'existe plus de plan d'options d'achat d'actions Carrefour en vigueur au 31 décembre 2022.

8.2.6 ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS

Le 16 février 2022, le Conseil d'administration a décidé de procéder, sur recommandations du Comité des rémunérations et en application de la 29^e résolution de l'Assemblée Générale du 21 mai 2021, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre en faveur de 809 collaborateurs du Groupe. L'acquisition des actions attribuées dans le cadre de ce plan 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 quatre conditions de performance ayant le même poids (25 % chacun) :

- deux conditions liées à la performance financière interne : le résultat opérationnel courant et le *cash-flow* libre net ;
- une condition de performance boursière : le *Total Shareholder Return* ; et
- une condition une condition liée à la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Les principales caractéristiques des plans d'attribution gratuite d'actions en vigueur au 31 décembre 2022 sont présentées dans le tableau ci-après.

	Plan 2020 Performance	Plan 2021 Performance	Plan 2022 Performance
Date d'Assemblée Générale	14 juin 2019	14 juin 2019	21 mai 2021
Date d'attribution	26 février 2020	17 février 2021	16 février 2022
Date d'acquisition ⁽¹⁾	26 février 2023	17 février 2024	16 février 2025
Nombre total d'actions attribuées à la date d'attribution	2 604 597	3 000 000	3 104 000
<i>dont attributions aux mandataires sociaux</i>	<i>304 597</i>	<i>335 330</i>	<i>338 345</i>
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	516	691	809
Juste valeur d'une action (en euros) ⁽²⁾	13,05	11,85	14,21
Nombre total d'actions livrées	2 047 607	N/A	N/A

(1) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.

(2) Juste valeur de l'action à la date d'attribution (cours de référence), ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits.

Concernant le plan d'attribution gratuite d'actions de performance 2020 arrivé à échéance le 26 février 2023, la performance atteinte par le groupe Carrefour sur ce plan s'élève à 100 % (performance effective de 118%, plafonnée à 100 %). Les actions correspondantes ont été livrées aux bénéficiaires dans les conditions du règlement y afférent.

La performance atteinte par le Groupe se décompose de la manière suivante sur la période d'appréciation de la performance : la performance du critère de résultat opérationnel courant s'est élevée à 116 % ⁽¹⁾ ; celle du critère de *cash-flow* libre s'est élevée à 150 % ⁽²⁾ ; celle du critère de TSR s'est élevée à 75 % ⁽³⁾ ; celle du critère de RSE s'est élevée à 129 % ⁽⁴⁾.

Le nombre total d'actions livrées sur ce plan s'élève à 2 047 607.

Les mouvements intervenus sur l'exercice 2022 sur les plans d'attribution gratuite d'actions sont les suivants :

	2021	2022
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1^{er} janvier	5 377 309	7 907 569
Actions attribuées sur l'exercice ⁽¹⁾⁽²⁾	3 000 000	3 104 000
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice	-	2 598 044
<i>Dont actions livrées aux mandataires sociaux ⁽³⁾</i>		<i>249 146</i>
Actions annulées sur l'exercice ⁽⁴⁾	(469 740)	(766 309)
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	7 907 569	7 647 216

(1) Plan d'attribution gratuite d'actions 2021 décidé par le Conseil d'administration du 17 février 2021.

(2) Plan d'attribution gratuite d'actions 2022 décidé par le Conseil d'administration du 16 février 2022.

(3) Actions attribuées par le Conseil d'administration du 27 février 2019. La performance atteinte par le groupe Carrefour s'est élevée à 100 % (performance effective 118 %, plafonnée à 100%) et se décompose comme suit : la performance du critère de Résultat opérationnel courant s'est élevée à 136 % (résultat de 2 350K€ sur un objectif de 2 142K€); celle du critère de Cash-flow libre s'est élevée à 150 % (résultat de 1 930K€ sur un objectif de 1 200K€); celle du critère de TSR s'est élevée à 50 % (pour un positionnement à la médiane du panel de sociétés); celle du critère de RSE s'est élevée à 136 % (résultat de 114,5 % sur un objectif de 100 %).

(4) Actions annulées sur les plans d'attribution gratuite d'actions 2019, 2020, 2021 et 2022.

(1) ROC : performance moyenne sur 3 ans 116,3%. En M€. 2020 : objectif 2172 - résultat 2324 - performance 125,3%. 2021 : objectif 2355 - résultat 2481 - performance 121,0%. 2022 : objectif 2508 - résultat 2524 - performance 102,7%.

(2) FCF net : performance moyenne sur 3 ans 150,0%. En M€. 2020 : objectif 1250 - résultat 1889 - performance 150,0%. 2021 : objectif 1351 - résultat 1836 - performance 150,0%. 2022 : objectif 1505 - résultat 1993 - performance 150,0%.

(3) Pour un positionnement à la 4^{ème} place du panel de sociétés.

(4) RSE : performance moyenne sur 3 ans 129,2%. 2020 : objectif 100% - résultat 115% - performance 137,5%. 2021 : objectif 100% - résultat 111% - performance 127,5%. 2022 : objectif 100% - résultat 109% - performance 122,5%.

8.3 Actionnariat

8.3.1 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

Au 31 décembre 2022, le capital est de 1 855 393 652,50 euros (un milliard huit-cent cinquante-cinq millions trois-cent quatre-vingt-treize mille six-cent cinquante-deux euros et cinquante centimes). Il est divisé en 742 157 461 actions de 2,50 euros de valeur nominale chacune.

Le nombre de droits de vote, au 31 décembre 2022, ressort à 922 276 998. En soustrayant de ce chiffre les droits de vote qui ne peuvent être exercés, le nombre total de droits de vote ressort à 910 732 128.

La Société est autorisée à procéder à l'identification des titres au porteur.

CAPITAL (AU 31 DÉCEMBRE 2022)

À la connaissance de la Société, la répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2022 était la suivante :

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote réels	% des droits de vote réels	Nombre de droits de vote théoriques	% des droits de vote théoriques
Galfa	79 624 212	10,73 %	159 248 424	17,49 %	159 248 424	17,27 %
	22 291 101 ⁽¹⁾	3,00 %			22 291 101	2,42 %
Sous-total Galfa	101 915 313	13,73 %	159 248 424	17,49 %	181 539 525	19,68 %
Peninsula Europe ^{(1) (2)}	62 563 160	8,43 %	125 022 711	13,73 %	125 022 711	13,56 %
Bank of America Merrill Lynch	43 883 841	5,91 %	43 883 841	4,82 %	43 883 841	4,76 %
Salariés (FCPE)	7 083 500	0,95 %	13 949 600	1,53 %	13 949 600	1,51 %
Autodétention	11 544 870	1,56 %	-	-	11 544 870	1,25 %
Public	515 166 777	69,41 %	568 627 552	62,44 %	546 336 451	59,24 %
TOTAL	742 157 461	100,00 %	910 732 128	100,00 %	922 276 998	100,00 %

(1) Détenues via des options d'achat.

(2) En ce compris 24 809 568 actions détenues au nominatif par M. Abilio Diniz.

(3) Actions nanties au profit de banques dans le cadre financements structurés.

CAPITAL (AU 31 DÉCEMBRE 2021)

À la connaissance de la Société, la répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2021 était la suivante :

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote réels	% des droits de vote réels	Nombre de droits de vote théoriques	% des droits de vote théoriques
Galfa	79 624 212	10,26 %	159 248 424	16,83 %	159 248 424	16,66 %
	22 291 101 ⁽¹⁾	2,87 %	-	-	22 291 101	2,33 %
Sous-total Galfa	101 915 313	13,14 %	159 248 424	16,83 %	181 539 525	18,99 %
Peninsula Europe ^{(2) (3)}	62 563 160	8,06 %	122 797 711	12,97 %	122 797 711	12,85 %
Bank of America Merrill Lynch	48 511 723	6,25 %	48 511 723	5,13 %	48 511 723	5,08 %
Salariés	7 188 600	0,93 %	14 338 858	1,52 %	14 338 858	1,50 %
Autodétention	9 457 539	1,22 %	-	-	9 457 539	0,99 %
Public	546 259 557	70,40 %	601 526 891	63,56 %	579 235 790	60,60 %
TOTAL	775 895 892	100,00 %	946 423 607	100,00 %	955 881 146	100,00 %

(1) Détenues via des options d'achat.

(2) En ce compris 24 809 568 actions détenues par M. Abilio Diniz.

(3) Actions nanties au profit de banques dans le cadre financements structurés.

CAPITAL (AU 31 DÉCEMBRE 2020)

À la connaissance de la Société, la répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2020 était la suivante :

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote réels	% des droits de vote réels	Nombre de droits de vote théoriques	% des droits de vote théoriques
Galfa	79 624 212	9,74 %	158 598 424	15,73 %	158 598 424	15,25 %
	22 291 101 ⁽¹⁾	2,73 %	-	-	22 291 101	2,14 %
Sous-total Galfa	101 915 313	12,46 %	158 598 424	15,73 %	180 889 525	17,40 %
Peninsula Europe	62 563 160 ^{(2) (3)}	7,65 %	122 641 891	12,17 %	122 641 891	11,80 %
Bank of America Merrill Lynch	53 670 022	6,56 %	53 670 022	5,32 %	53 670 022	5,16 %
Cervinia Europe	41 550 370	5,08 %	80 918 585	8,03 %	80 918 585	7,78 %
Groupe Arnault	3 704 367	0,45 %	6 837 413	0,68 %	6 837 413	0,66 %
Sous-total Groupe Arnault	45 254 737	5,53 %	87 755 998	8,71 %	87 755 998	8,44 %
Salariés	7 402 518	0,91 %	14 552 776	1,44 %	14 552 776	1,40 %
Autodétention	9 457 539	1,16 %	-	-	9 457 539	0,91 %
Public	537 360 551	65,72 %	570 749 083	56,62 %	570 749 083	54,89 %
TOTAL	817 623 840	100,00 %	1 007 968 194	100,00 %	1 039 716 834	100,00 %

(1) Détenues *via* des options d'achat.

(2) En ce compris 24 809 568 actions détenues par M. Abilio Diniz.

(3) Actions nanties au profit de banques dans le cadre financements structurés.

Pacte d'actionnaires de Carrefour

Il n'existe aucun pacte d'actionnaires au sein de Carrefour.

Actionnariat des salariés

Au 31 décembre 2022, les salariés du Groupe, par l'intermédiaire des fonds communs de placement d'entreprise, détenaient 0,95 % du capital de la Société.

8.3.2 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS NOTIFIÉS À LA SOCIÉTÉ AU COURS DE L'EXERCICE 2022

À la connaissance de la Société, les franchissements de seuils légaux suivants ont été notifiés par les actionnaires à la Société et à l'Autorité des marchés financiers (AMF) au cours de l'exercice 2022 :

Actionnaires	Date du franchissement de seuil	Franchissement à la hausse ou à la baisse	Seuil franchi	Pourcentage du capital social détenu à date de déclaration	Pourcentage des droits de vote détenus à date de déclaration	Nombre d'actions
BlackRock	9 février 2022	Hausse	5,00 %	5,04 %	4,09 %	39 111 183
BlackRock	18 février 2022	Baisse	5,00 %	4,97 %	4,04 %	38 573 685
BlackRock	3 juin 2022	Hausse	5,00 %	5,05 %	4,09 %	38 133 053
BlackRock	6 juin 2022	Baisse	5,00 %	4,70 %	3,80 %	35 496 312
BlackRock	13 juillet 2022	Hausse	5,00 %	5,02 %	4,04 %	37 220 804
BlackRock	14 juillet 2022	Baisse	5,00 %	4,97 %	4,00 %	36 854 630
BlackRock	26 juillet 2022	Hausse	5,00 %	5,01 %	4,04 %	37 205 921
BlackRock	1 ^{er} août 2022	Baisse	5,00 %	4,90 %	3,95 %	36 372 883
BlackRock	3 août 2022	Hausse	5,00 %	5,06 %	4,08 %	37 565 962
Galfa	9 août 2022	Avenants à deux contrats d'instruments financiers	-	-	-	-
BlackRock	12 août 2022	Baisse	5,00 %	4,97 %	4,01 %	36 919 409
BlackRock	22 août 2022	Hausse	5,00 %	5,03 %	4,06 %	37 327 036
BlackRock	30 août 2022	Baisse	5,00 %	4,94 %	3,98 %	36 654 120

8.3.3 INFORMATIONS VISÉES À L'ARTICLE L. 233-13 DU CODE DE COMMERCE

À la clôture de l'exercice 2022 :

- 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 plus des trois vingtièmes des droits de vote ;
- la société Peninsula Europe SARL dont le siège social est au 26 boulevard Royal L-2449 Luxembourg détenait plus du vingtième du capital social et plus du dixième des droits de vote ;
- la société Bank of America Merrill Lynch International Limited, dont le siège est au 2 King Edward Street, London EC1A 1HQ, détenait plus du vingtième du capital social et moins du vingtième des droits de vote.

8.3.4 INFORMATIONS VISÉES À L'ARTICLE L. 22-10-11 DU CODE DE COMMERCE

À la connaissance de la Société, la composition du capital est telle qu'indiquée dans le tableau figurant en section 8.3.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

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 section 8.2.2 du présent Document d'Enregistrement Universel. Toute délégation dont la mise en œuvre est susceptible de faire échouer l'offre est suspendue en période d'offre publique.

9

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1 Documents accessibles au public	470	9.5 Informations incluses par référence	471
9.2 Personne responsable	470	9.6 Tables de concordance	472
9.2.1 Responsable du Document d'Enregistrement Universel et du rapport financier Annuel	470	9.6.1 Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel	472
9.2.2 Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel et du rapport financier Annuel	470	9.6.2 Table de concordance du rapport financier Annuel	474
9.3 Responsable de l'information financière	470	9.6.3 Table de concordance du rapport de gestion	475
9.4 Responsables du contrôle des comptes	471	9.6.4 Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise	477
		9.6.5 Table de concordance de la déclaration de performance extra-financière	478

9.1 Documents accessibles au public

Les documents relatifs à la Société et en particulier ses Statuts, ses comptes, les rapports présentés à ses assemblées générales par le Conseil d'administration et les Commissaires aux comptes peuvent être consultés au siège social, 93 avenue de Paris 91300 Massy.

Ces documents sont également consultables sur le site www.carrefour.com

9.2 Personne responsable

9.2.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général.

9.2.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

« J'atteste, que les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement Universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que 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 que le rapport de gestion 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 et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées. »

Le 5 avril 2023

Monsieur Alexandre Bompard

Président-Directeur Général

9.3 Responsable de l'information financière

Monsieur Matthieu Malige

Directeur Exécutif Finances et Gestion Groupe

9.4 Responsables du contrôle des comptes

	Date de nomination	Date de dernier renouvellement	Date d'expiration du mandat ⁽¹⁾
COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES			
Deloitte & Associés 6 place de la Pyramide, 92908 Paris la Défense Cedex, France Signataire : Messieurs Bertrand Boisselier et Olivier Broissand	15 avril 2003	21 mai 2021	2027
MAZARS 61, rue Henri-Régnauld, 92400 Courbevoie, France Signataire : Messieurs Jérôme de Pastors et Marc Biasibetti	21 juin 2011	15 juin 2017	2023

(1) Date de l'Assemblée Générale Annuelle statuant sur les comptes clos le 31 décembre de l'année précédente.

9.5 Informations incluses par référence

Conformément à l'article 19 du Règlement européen n° 2017/1129 du 14 juin 2017, tel que modifié, le présent Document d'Enregistrement Universel incorpore par référence les informations suivantes auxquelles le lecteur est invité à se reporter :

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 : comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le Document d'Enregistrement Universel déposé le 28 avril 2022 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D. 22-0376, respectivement aux pages 290 à 378, 379 à 382, 384 à 403 et 404 à 406 ;
- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2020 : comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le Document d'Enregistrement Universel déposé le 8 avril 2021 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D. 21-0275, respectivement aux pages 247 à 340, 341 à 344, 345 à 365 et 366 à 368.

Les informations incluses dans ce Document de Référence et ce Document d'Enregistrement Universel, autres que celles visées ci-dessus, sont, le cas échéant, remplacées ou mises à jour par les informations incluses dans le présent Document d'Enregistrement Universel. Ce Document de Référence et ce Document d'Enregistrement Universel sont accessibles dans les conditions décrites à la section 9.1 « Documents accessibles au public » du présent Document d'Enregistrement Universel.

9.6 Tables de concordance

9.6.1 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission européenne du 14 mars 2019	N° de chapitres/sections
1/ Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	
1.1 Nom et fonction des personnes responsables	9.2 , 9.3
1.2 Attestation des personnes responsables	9.2
1.3 Déclaration du rapport d'expert	N/A
1.4 Informations provenant de tiers	1
1.5 Déclaration sans approbation préalable de l'autorité compétente	Première page
2/ Contrôleurs légaux des comptes	
2.1 Identité	9.4
2.2 Changement éventuel	N/A
3/ Facteurs de risques	
4.1	
4/ Informations concernant l'émetteur	
4.1 Raison sociale et nom commercial	8.1.1
4.2 Lieu d'enregistrement, numéro d'enregistrement et identifiant d'entité juridique (LEI)	8.1.1 - 8.1.2
4.3 Date de constitution et durée de vie	8.1.3
4.4 Siège social, forme juridique, législation applicable, adresse et numéro de téléphone du siège, site web	8.1.2 - 8.1.3
5/ Aperçu des activités	
5.1 Principales activités	1.4 6.6 (note 6.1, 6.1.2 et 6.5)
5.2 Principaux marchés	1.1.2 - 1.1.3 - 1.2 - 1.4 5.1.2 6.6 (note 5.1 et 6.1.1)
5.3 Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	1.5.1 - 1.5.2 - 1.5.3 5.3, 5.4.2, 5.4.5 6.6 (note 2, 3.2 et 16)
5.4 Stratégie et objectifs	1.1.6 5.3, 5.4.2 6.6 (note 2 et 3)
5.5 Dépendance de l'émetteur	6.6 (note 14.7)
5.6 Position concurrentielle	1.4.1
5.7 Investissements	5.4.2, 5.4.5 6.6 (note 2 et 3.2)
6/ Structure organisationnelle	
6.1 Description sommaire du Groupe	1.1 - 1.6
6.2 Liste des filiales importantes	6.6 (note 18) 7.4 (note 12)
7/ Examen de la situation financière et du résultat	
7.1 Situation financière	5.2 - 5.6.6
7.2 Résultat d'exploitation	5.1

Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission européenne du 14 mars 2019	N° de chapitres/sections
8/ Trésorerie et capitaux	
8.1 Informations sur les capitaux	5.2.1-6.5 6.6 (note 13) 7.4 (note 7)
8.2 Flux de trésorerie	5.2.3 6.4
8.3 Conditions d'emprunt et structure de financement	5.2.2-5.2.4 6.6 (note 14)
8.4 Restrictions à l'utilisation des capitaux	5.2.5 6.6 (note 14.2.4)
8.5 Sources de financement attendues	5.2.6
9/ Environnement réglementaire	
4.1.1	
10/ Informations sur les tendances	
10.1 Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	5.3, 5.4.5
10.2 Événement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	5.3
11/ Prévisions ou estimations du bénéfice	
N/A	
12/ Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale	
12.1 Conseil d'administration et Direction Générale	3.2 - 3.3
12.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction Générale	3.2.2.1
13/ Rémunérations et avantages	
13.1 Rémunération et avantages en nature	3.4
13.2 Sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	6.6 (note 12.1)
14/ Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
14.1 Date d'expiration des mandats	3.2.1.1
14.2 Contrats de service	3.1.2.3
14.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération	3.2.3
14.4 Déclaration relative à la conformité aux régimes de gouvernement d'entreprise applicables	Introduction du 3/3.5
14.5 Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	N/A
15/ Salariés	
15.1 Nombre de salariés et répartition des effectifs	2.1.6
15.2 Participations et stock-options des Administrateurs	3.2.1 - 3.4.3 8.2.4
15.3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	2.1.6 3.4.4 8.3
16/ Principaux actionnaires	
16.1 Franchissements de seuil	8.3.1 - 8.3.2
16.2 Existence de droits de vote différents	8.1.4.3
16.3 Contrôle direct ou indirect	8.3.1
16.4 Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	8.1.4.3
17/ Transactions avec des parties liées	
3.7 6.6 (note 9.3)	
18/ Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
18.1 Informations financières historiques	6 7
18.2 Informations financières intermédiaires et autres	N/A

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission européenne du 14 mars 2019	N° de chapitres/sections
18.3 Audit des informations financières annuelles historiques	6.7
18.4 Informations financières <i>pro forma</i>	N/A
18.5 Politique en matière de dividendes	5.6.3
18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	4.3
18.7 Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	5.4.3 6.6 (note 16)
19/ Informations supplémentaires	
19.1 Capital social	
19.1.1 Capital souscrit	8.2
19.1.2 Autres actions	8.2
19.1.3 Actions auto-détenues	8.2
19.1.4 Valeurs mobilières	8.2
19.1.5 Conditions d'acquisition	8.2
19.1.6 Options ou accords	8.2
19.1.7 Historique du capital	8.2
19.2 Actes constitutifs et Statuts	
19.2.1 Objet social	8.1
19.2.2 Droits et privilèges des actions	8.1
19.2.3 Éléments de changement de contrôle	8.1
20/ Contrats importants	N/A
21/ Documents disponibles	9.1

9.6.2 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Rubriques de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier	N° de chapitres/sections
1/ Comptes sociaux	7.1 à 7.4
2/ Comptes consolidés	6.1 à 6.6
3/ Rapport de gestion	
Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires	5.1
Analyse des résultats	5.1
Analyse de la situation financière	5.2
Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe	5.3
Principaux risques et incertitudes	4.1.1
Structure du capital et éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	N/A
Rachats par la Société de ses propres actions	8.2.4
4/ Déclaration de la personne assumant la responsabilité du rapport financier annuel	9.2.2
5/ Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés	6.7
6/ Rapport sur le gouvernement d'entreprise	3 et 8

9.6.3 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

Textes de référence		Commentaires sur l'exercice	
Code de commerce	L. 225-100-1, L. 232-1, L. 233-6 et L. 233-26	Situation de la Société durant l'exercice écoulé et analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe	5.1 à 5.4 et 5.6
Code de commerce	L. 225-100-1	Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société	2.4.1
Code de commerce	L. 233-6	Prises de participations significatives durant l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	N/A
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	5.4.5
Code de commerce	L. 232-1 et L. 233-26	Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe	5.3
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 %	5.6.3
Code de commerce	L. 441-6, L. 441-6-1 et D. 441-4	Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients de la Société	5.6.1
		Éléments de présentation du Groupe	
Code de commerce	L. 225-100-1	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	4.1.1
Code de commerce	L. 22-10-35	Risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises par la Société pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité	2.1.3
Code de commerce	L. 22-10-35	Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	4.2
Code de commerce	L. 225-100-1	Indications sur ses objectifs et sa politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture	6.6 (note 14.7.3)
		Exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	4.1.2.3
Code de commerce	L. 225-102-1	Conséquences sociales et environnementales de l'activité	2
		Accords collectifs conclus dans l'entreprise et impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés	2.1.6
Code de commerce	L. 225-102-2	En cas d'exploitation d'une installation visée à l'article L. 515-36 du Code de l'environnement : <ul style="list-style-type: none"> ■ Description de la politique de prévention du risque d'accident technologique ; ■ Compte rendu de la capacité à couvrir la responsabilité civile vis-à-vis des biens et des personnes et précision des moyens prévus par la Société pour assurer la gestion de l'indemnisation des victimes en cas d'accident technologique engageant sa responsabilité (y compris installations « Seveso »). 	N/A

Textes de référence

Code de commerce	L. 225-102-4	Plan de vigilance permettant d'identifier les risques et de prévenir les atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé, à la sécurité et à l'environnement résultant de l'activité de la Société et des activités des sous-traitants et fournisseurs	2.2.1
Code de commerce	L. 232-1	Activités en matière de recherche et développement	5.6.4
		Éléments relatifs au gouvernement d'entreprise	
Code monétaire et financier	L. 621-18-2	Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	3.6
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	8.2.4
Informations sur la Société et le capital			
Code de commerce	L. 225-211	Détail des achats et ventes d'actions propres au cours de l'exercice	8.2.4
		Informations relatives à l'acquisition par la Société de ses propres actions en vue de les attribuer aux salariés ou aux dirigeants	8.2
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. 225-102	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	8.3.1
Code de commerce	L. 464-2	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	N/A
Code de commerce	L. 233-13	Identité des personnes physiques ou morales détenant directement ou indirectement plus du vingtième, du dixième, des trois vingtièmes, du cinquième, du quart, du tiers, de la moitié, des deux tiers, des dix-huit vingtièmes ou des dix-neuf vingtièmes du capital social ou des droits de vote aux assemblées générales	8.3.1 et 8.3.3
Code monétaire et financier	L. 511-6	Montant des prêts à moins de deux ans consentis par la Société, à titre accessoire à son activité principale, à des micro-entreprises, des PME ou à des entreprises de taille intermédiaire avec lesquelles elle entretient des liens économiques le justifiant	N/A
Éléments relatifs aux états financiers			
Code de commerce	L. 232-6	Modifications éventuelles intervenues dans la présentation des comptes comme dans les méthodes d'évaluation retenues	N/A
Code général des impôts	34.9 et 223 <i>quater</i>	Informations fiscales complémentaires	N/A
Code de commerce	R. 225-102	Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	5.6.6

9.6.4 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Textes de référence			N° de chapitres/sections
Rémunérations			
Code de commerce	L. 22-10-8	Politique de rémunération des mandataires sociaux	3.4.1, 3.4.2.1, 3.4.3.1 et 3.4.3.2
Code de commerce	L. 22-10-9, L. 22-10-34 I, R. 22-10-14	Informations relatives à la rémunération	3.4
Information sur la Direction et l'administration de la Société			
Code de commerce	L. 225-37-4	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires durant l'exercice	3.2.1.3
Code de commerce	L. 225-37-4	Conventions conclues entre un mandataire social ou un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote et une filiale	3.7
Code de commerce	L. 22-10-10	Descriptif de la procédure d'évaluation des conventions courantes et conclues à des conditions normales	3.7
Code de commerce	L. 225-37-4	Choix des modalités d'exercice de la Direction Générale	3.1.1.1
Code de commerce	L. 225-37-4	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale des actionnaires au Conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital	8.2.2
Code de commerce	L. 22-10-10	Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	3.2
Code de commerce	L. 22-10-10	Application du principe de représentation équilibrée des hommes et des femmes	3.1.2
Code de commerce	L. 22-10-10	Limitations apportées aux pouvoirs du Directeur Général	3.1.1.2
Code de commerce	L. 22-10-10	Référence au Code de gouvernement d'entreprise	3.1
Code de commerce	L. 22-10-10	Modalités particulières de la participation des actionnaires aux assemblées	8.1.4
Code de commerce	L. 22-10-11	Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des Statuts de la Société	8.1.4
Code de commerce	L. 22-10-11	Pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier l'émission ou le rachat d'actions	3.1.1, 3.2.2 et 8.2.4
Code de commerce	L. 225-185	Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	3.4.3
Code de commerce	L. 225-197-1	Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	3.4.3
Information sur le capital			
Code de commerce	L. 22-10-11	Structure et évolution du capital de la Société	8.2, 8.3
Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique			N/A
Code de commerce	L. 22-10-11	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. 22-10-11	Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance	8.3
Code de commerce	L. 22-10-11	Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci	N/A

Textes de référence			N° de chapitres/sections
Code de commerce	L. 22-10-11	Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier	N/A
Code de commerce	L. 22-10-11	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. 22-10-11	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
Code de commerce	L. 22-10-11	Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration 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	3.4

9.6.5 TABLE DE CONCORDANCE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Éléments constitutifs de la DPEF	N° de chapitres/sections
Modèle d'affaires	1.1.5
Principaux risques extra-financiers	2.1.1.2/4.1.2
Politiques et procédures de diligences raisonnables	2.1.1.2/2.2
Publication des indicateurs clés de performance	2.2/2.4.1
Thématiques obligatoires citées dans l'article L. 225-102-1	
Les conséquences sociales de l'activité	2.1.6/2.2.3
Les conséquences environnementales de l'activité	2.1.2/2.2.4.1/2.2.3
Le respect des Droits de l'Homme ^(*)	2.1.5.2/2.2.3
La lutte contre la corruption ^(*)	2.1.5.5
La lutte contre l'évasion fiscale ^(*)	2.1.5.5
Les conséquences sur le changement climatique de l'activité de la Société et de l'usage des biens et services qu'elle produit	2.1.2.5/2.1.3
Les engagements sociétaux en faveur de l'économie circulaire	1.3.1.3/2.1.2.4
Les accords collectifs conclus dans l'entreprise et leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés	2.1.6.2
Les actions visant à lutter contre les discriminations et à promouvoir les diversités	1.3.2.4/2.1.6.4/2.2.4.2
Les engagements sociétaux en faveur de la lutte contre le gaspillage alimentaire	1.3.1.3/2.1.2.5/2.1.3.4
Les mesures prises en faveur des personnes handicapées	1.3.2.4/2.1.6.4
Les engagements sociétaux en faveur de la lutte contre la précarité alimentaire	1.2.1/1.3.1.1/2.1.3.4
Les engagements sociétaux en faveur du respect du bien-être animal	1.3.1.1/2.1.5.6
Les engagements sociétaux en faveur d'une alimentation responsable, équitable et durable	1.3.1/2.1.4.2
Les engagements sociétaux en faveur de développement durable	Chapitre 2/1.3

(*) Pour les sociétés émettant des titres sur un marché réglementé.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

CONTACTS

Groupe Carrefour
Siège social
93, avenue de Paris
TSA 55555
91889 Massy Cedex

Relations investisseurs
investisseurs@carrefour.com

Relations actionnaires
contact@actionnaires.carrefour.com

Club des actionnaires
Autorisation 93261
92535 Levallois-Perret Cedex
Tél. : 0805 902 902
club@actionnaires.carrefour.com

Actionnaires nominatifs
Société Générale Securities Services
32, rue du Champ de Tir
CS 30812 44308 Nantes Cedex 3
Tél. : +33 (0)2 51 85 67 89
Fax : +33 (0)2 51 85 53 42

SUIVEZ L'ACTUALITÉ DU GROUPE CARREFOUR SUR
www.carrefour.com



@GroupeCarrefour



@Carrefour



@Carrefour



Réalisation : Direction Juridique du groupe Carrefour

Crédits photographiques : Nicolas Gouhier, Stefano Demarie, Carrefour, Shutterstock, Gettyimages, droits réservés.

Conception et 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 : Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier certifié PEFC issu de ressources contrôlées et gérées durablement.





www.carrefour.com
@GroupeCarrefour

Société anonyme au capital de 1 855 393 652,50 euros
Siège social : 93, avenue de Paris – 91300 Massy
652 014 051 RCS Évry