RCS : EVRY
Code greffe : 7801

Documents comptables

REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES

Le greffier du tribunal de commerce de EVRY atteste l'exactitude des informations transmises ci-après

Nature du document : Documents comptables (B-S)

Numéro de gestion : 2019 B 00338
Numéro SIREN : 652 014 051
Nom ou dénomination : CARREFOUR

Ce dépôt a été enregistré le 03/08/2022 sous le numéro de dépôt 13767

7

COMPTES ANNUELS DE CARREFOUR SA AU 31 DÉCEMBRE 2021

7.1 **Compte de résultat** 384

7.2 **Bilan** 385

7.3 **Tableaux de flux de trésorerie** 386

7.4 **Notes annexes aux états financiers** 387

7.5 **Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels** 404

7.1 Compte de résultat

(en millions d'euros)	*Notes explicatives*	2021	2020
Reprises sur dépréciations, provisions et transferts de charges		8	45
Autres produits		147	115
Total produits d'exploitation		**155**	**159**
Autres achats et charges externes		(154)	(168)
Traitements et salaires, charges sociales		(20)	(24)
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions		(10)	(11)
Impôts, taxes et autres charges d'exploitation		(2)	(2)
Total charges d'exploitation		**(186)**	**(205)**
Résultat d'exploitation		(31)	(46)
Produits de participations		517	853
Produits d'intérêts et produits assimilés		67	3
Reprises sur dépréciations et provisions		136	31
Total produits financiers		**720**	**887**
Dotations aux dépréciations et provisions		(305)	(280)
Charges d'intérêts et charges assimilées		(130)	(178)
Total charges financières		**(435)**	**(458)**
Résultat financier	*8.*	284	429
Résultat courant avant impôts		254	383
Reprises sur dépréciations et provisions		16	102
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions		(5)	(3)
Autres charges et produits exceptionnels		253	(33)
Résultat exceptionnel		264	65
Participation des salariés aux fruits de l'expansion		-	-
Impôts sur les bénéfices	*9.*	319	102
RÉSULTAT NET		**837**	**550**

7.2 Bilan

ACTIF

		31/12/2021			31/12/2020
(en millions d'euros)	*Notes explicatives*	Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net
Immobilisations incorporelles	*4.2*	19	(18)	1	3
Immobilisations corporelles	*4.2*	2	(2)	0	0
Immobilisations financières	*4.1*	37 451	(7 870)	29 580	29 602
Actif immobilisé		37 471	(7 890)	29 582	29 605
Créances	*10.1*	934	(17)	917	935
Disponibilités et valeurs mobilières de placement	*5.2*	207	(58)	149	134
Actif circulant		1 141	(75)	1 066	1 069
Comptes de régularisation	*10.1*	62	-	62	41
TOTAL ACTIF		**38 674**	**(7 965)**	**30 709**	**30 715**

PASSIF

(en millions d'euros)	*Notes explicatives*	31/12/2021	31/12/2020
Capital social	*7.1*	1 940	2 044
Primes d'émission et de fusion	*7.2*	16 587	17 183
Réserve légale	*7.3*	204	202
Réserves réglementées	*7.3*	378	378
Autres réserves	*7.3*	39	39
Report à nouveau	*7.3*	2 268	2 102
Résultat de l'exercice	*7.3*	837	550
Provisions réglementées		-	-
Capitaux propres	*7.3*	22 252	22 498
Provisions pour risques et charges	*6*	122	167
Dettes financières	*5.1*	5 913	6 740
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		5	9
Dettes fiscales et sociales	*10.2*	209	101
Dettes d'exploitation		214	110
Autres dettes diverses	*10.2*	2 207	1 166
Comptes de régularisation	*10.2*	-	35
Dettes diverses		2 207	1 201
TOTAL PASSIF		**30 709**	**30 715**

7.3 Tableaux de flux de trésorerie

(en millions d'euros)	2021	2020
Résultat net	837	550
Dotation aux amortissements	2	2
Dotation (nette) aux provisions et dépréciations	(44)	117
Autres variations	(37)	34
Trésorerie brute issue des opérations	757	703
Variation des autres créances et dettes	(348)	32
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation	409	736
Acquisitions des titres de participation	(345)	-
Cessions de titres de participations	185	-
Variation des autres immobilisations financières	-	
Autres variations issues des opérations d'investissement [1]	-	5
Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement	(160)	5
Dividendes versés	(383)	(57)
Réduction de capital	(700)	
Variation nette de l'endettement	(826)	102
Variation des créances et dettes intragroupe	1 659	(785)
Variation de la trésorerie issue des opérations de financement	(251)	(741)
Variation nette de la trésorerie	(1)	(0)
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice [1]	1	2
Trésorerie à la clôture de l'exercice [1]	0	1
Variation nette de la trésorerie au bilan	(1)	(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	388
NOTE 2	ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS	388
NOTE 3	PRINCIPES COMPTABLES GÉNÉRAUX	389
NOTE 4	ACTIF IMMOBILISÉ	389
NOTE 5	FINANCEMENT ET COUVERTURES DE RISQUES	391
NOTE 6	PROVISIONS & DÉPRÉCIATIONS	394
NOTE 7	CAPITAUX PROPRES	397
NOTE 8	RÉSULTAT FINANCIER	398
NOTE 9	IMPÔT SUR LE RÉSULTAT	399
NOTE 10	AUTRES INFORMATIONS	400
NOTE 11	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS A LA CLÔTURE	402
NOTE 12	FILIALES ET PARTICIPATIONS	402

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

Malgré les effets de la crise sanitaire qui se sont poursuivis au cours de l'année 2021, Carrefour SA a pu continuer à opérer normalement. Ainsi, dans ce contexte, la crise sanitaire n'a pas affecté la capacité de la société à poursuivre ses activités.

2.1 Cession de Market Pay

Carrefour SA 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. Les titres résiduels de Market Pay ont été apportés à une entité créée dans le cadre de cette opération, en contrepartie de 40 % des titres de cette dernière. La finalisation de l'opération est intervenue le 29 avril 2021 et a conduit à la comptabilisation d'une plus-value de cession de 242 millions d'euros (net des frais de cession).

2.2 Programmes de rachat d'actions propres

La Société a procédé, au cours de l'exercice 2021, dans le cadre de son programme de rachat, à deux rachats d'actions propres :

(i) le premier rachat portant sur un montant maximum de 500 millions d'euros a débuté en mai 2021 et a été finalisé en juillet ;

(ii) le second rachat portant sur un montant maximum de 200 millions d'euros a débuté le 4 août 2021 et a été finalisé le 13 septembre 2021.

Le montant total des rachats d'actions propres au titre de ces programmes s'est élevé à 700 millions d'euros.

2.3 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 juillet 2021 correspondant à une réduction de 29 475 225 actions, entraînant une réduction du capital de 73,7 millions d'euros et des primes d'émission de 426,3 millions d'euros;

(ii) la seconde en octobre 2021 correspondant à une réduction de 12 252 723 actions entraînant une réduction de capital de 30,6 millions d'euros et des primes d'émission de 169,4 millions d'euros.

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, à l'exception du changement de méthode comptable portant sur l'évaluation des engagements de retraite – cf. § 6.2.

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 1er 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 1er 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

ACTIF IMMOBILISÉ

(en millions d'euros)	Titres de participation	Malis affectés aux titres de participation	Autres immobilisations financières	Total Immobilisations financières 31/12/2021	Total Immobilisations financières 31/12/2020
Immobilisations brutes au 1er janvier	25 846	11 407	0	37 254	37 293
Augmentation de capital & acquisitions [1]	418			418	-
Réduction de capital & cessions/liquidations [2]	(220)			(220)	(39)
Immobilisations brutes au 31 décembre (A)	26 044	11 407	0	37 451	37 254
Dépréciations au 1er janvier	(2 642)	(5 010)	-	(7 652)	(7 412)
Dotations de l'exercice [3]	(241)			(241)	(268)
Reprises de l'exercice [3]	23			23	28
TOTAL dépréciations au 31 décembre (B)	(2 860)	(5 010)	0	(7 870)	(7 652)
TOTAL IMMOBILISATIONS NETTES (A)-(B)	**23 183**	**6 397**	**0**	**29 581**	**29 602**

(1) Les principaux mouvements de l'exercice 2021 concernent :
- L'entrée des titres Match Topco pour 72,7 millions d'euros correspondant à la valeur de l'apport de 40 % des titres Market Pay à cette dernière en lien avec l'opération de cession de la société Market Pay (*cf.* § Événements significatifs de l'exercice) ;
- L'augmentation de capital de Carrefour Management pour 95,2 millions d'euros ;
- L'augmentation de capital de Carrefour Italie pour 45 millions d'euros ;
- L'augmentation de capital de Soca BV pour 204,6 millions d'euros.

(2) Les sorties de l'actif de l'exercice 2021 comprennent principalement la sortie des titres Market Pay pour 15,3 millions d'euros et des titres Soca BV pour 204,6 millions d'euros (cession interne).

(3) Les dépréciations sur titres de participation comptabilisées sur l'exercice 2021 concernent essentiellement les sociétés suivantes :
- Carrefour Italie pour 126,2 millions d'euros ;
- Carrefour Systèmes d'information pour 25,8 millions d'euros ;
- Carrefour Management pour 88,9 millions d'euros (la provision pour situation nette négative d'un montant de 95,2 millions d'euros comptabilisée en provisions pour risques et charges au 31 décembre 2020 a été reprise sur l'exercice 2021). Par ailleurs, une reprise de 22,8 millions d'euros a été comptabilisée sur Guyenne & Gascogne.

Le détail des titres de participations et malis affectés est présenté en note 12.

4.1.3 Carrefour France SAS

Au 31 décembre 2021, la valeur nette comptable des titres de participation de Carrefour France S.A.S incluant le mali de fusion affecté, s'élève à 6 222 millions d'euros comme au 31 décembre 2020.

Les tests réalisés au 31 décembre 2021 et au 31 décembre 2020 sur le mali affecté aux titres de participation Carrefour France n'ont pas mis en avant la nécessité de constater dans les comptes une dotation complémentaire ou une reprise de la dépréciation qui avait été principalement constatée au cours de l'exercice 2017.

La valeur d'utilité est estimée par actualisation de flux de trésorerie futurs sur une période de 5 ans avec détermination d'une valeur terminale calculée à partir de l'extrapolation des données de la dernière année au taux de croissance perpétuelle à l'infini et l'utilisation d'un taux d'actualisation spécifique par pays. Les flux de trésorerie futurs 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 S.A.S sont un taux d'actualisation après impôt de 5,1 % (5.5 % en 2020), ainsi qu'un taux de croissance perpétuelle de 1,3 % (1.6 % en 2020).

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 2021 sont les suivants :

(en millions d'euros)	Immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles	Total 31/12/2021	Total 31/12/2020
Immobilisations brutes au 1er janvier	19	2	21	21
Acquisitions	-	-	-	
Cessions & mises au rebut	-	-	-	
Immobilisations brutes au 31 décembre (A)	19	2	21	21
Amortissements et dépréciations au 1er janvier	(16)	(2)	(17)	(16)
Dotations aux amortissements de l'exercice	(2)		(2)	(2)
Reclassements			-	-
Cessions & mises au rebut			-	-
Amortissements et dépréciations au 31 décembre (B)	(18)	(2)	(20)	(17)
TOTAL IMMOBILISATIONS NETTES (A)-(B)	**1**	**0**	**1**	**3**

NOTE 5 FINANCEMENT ET COUVERTURES DE RISQUES

5.1 Dettes financières

Aux 31 décembre 2021, les dettes financières se décomposent comme suit :

	31/12/2021				31/12/2020
(en millions d'euros)	Moins d'un an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans	Total	Total
Emprunts obligataires	1 000	3 383	1 500	5 883	6 686
Intérêts courus non échus	30	-	-	30	53
DETTES FINANCIÈRES	**1 030**	**3 383**	**1 500**	**5 913**	**6 739**

Au cours de l'exercice 2021, les variations des emprunts obligataires sont détaillées ci-dessous :

		Variation du nominal			
(en millions d'euros)	31/12/2020	Émissions	Rembour-sements	Effet de change	31/12/2021
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 11 ans, 3,875 %	871	-	(871) [1]	-	-
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 8 ans, 1,75 %	1 000	-	-	-	1 000
Emprunt obligataire convertible non dilutif 500 millions USD, 6 ans, 0 %	407	-	-	34	441
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 %	408	-	-	34	442
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
Détail des emprunts Obligataires	6 686	0	(871)	68	5 883

(1) Le 25 avril 2021, le Groupe a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire, d'un montant de 871 millions d'euros, d'une maturité de 11 ans et d'un coupon de 3,875 %.

5.2 Disponibilités et valeurs mobilières de placement

(en millions d'euros)	Brut	Dépréciation	31/12/2021 Net	31/12/2020 Net
Actions propres affectées à des plans déterminés [1]	39		39	-
Actions propres disponibles [2]	168	(58)	110	133
Disponibilités [3]	0		0	1
DISPONIBILITÉS ET VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	**207**	**(58)**	**149**	**134**

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 2021, la Société a décidé d'utiliser des actions propres pour servir le plan d'attribution d'actions gratuites 2019 dont la livraison est prévue en février 2022. 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 38,5 millions d'euros (valeur brute de 65,4 millions d'euros et dépréciation antérieurement comptabilisée de 26,9 millions d'euros). Une provision pour risques et charges d'un montant de 38,5 millions d'euros a été comptabilisée au 31 décembre 2021 au titre de la remise d'actions prévue en février 2022, compensée par la reconnaissance d'un produit à recevoir de 34,6 millions d'euros au titre de la refacturation des filiales pour les actions qui seront remises à leurs salariés.

Au 31 décembre 2021, le poste Disponibilités et valeurs mobilières de placement comprend 9 457 539 actions Carrefour, dont 2 634 546 actions ont été affectées à des plans déterminés et 6 822 993 actions disponibles, pour une valeur brute de 207 millions d'euros.

	Actions propres disponibles				Actions propres affectées à des plans déterminés			
(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Valeur brute	Dépré-ciation	Valeur nette	Nombre d'actions	Valeur brute	Dépré-ciation	Valeur nette
Montants au 1er janvier 2021	9 457 539	233	(101)	133	-	-	-	-
Reclassement en Actions propres affectées à des plans déterminés	(2 634 546)	(65)	27	(39)	2 634 546	39	-	39
Dotation/Reprise aux provisions pour dépréciation des actions propres disponibles			16	16				
MONTANTS AU 31 DÉCEMBRE 2021	**6 822 993**	**168**	**(58)**	**110**	**2 634 546**	**39**	**-**	**39**

Les actions Carrefour auto-détenues et non affectées à des plans déterminés sont valorisées au dernier cours de cotation connu, soit 16,105 euros par action au 31 décembre 2021. Leur valeur nette s'élève ainsi à 110 millions d'euros.

Les mouvements du nombre d'actions auto-détenues au cours de l'exercice 2021 sont les suivants :

VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Valeur Brute des VMP	Dépréciation des VMP	Valeur nette des VMP	Provision sur plan d'actions gratuites
Montants au 31 décembre 2020	9 457 539	233	(101)	133	-
Achats d'actions dans le cadre de la couverture de plans d'actions gratuites					
Livraison des actions gratuites affectées à des plans déterminés					
Rachat d'actions propres	41 727 948	700		700	
Annulation d'actions propres	(41 727 948)	(700)		(700)	
Reclassement d'actions propres disponibles à actions propres affectées à des plans déterminés		(27)	27		
Reprise de provision liée aux actions gratuites affectées à des plans déterminés					
Dotation aux provisions liées aux actions gratuites affectées à des plans déterminés					(39)
Dépréciation sur des actions non encore affectées à des plans déterminés			16	16	
MONTANTS AU 31 DÉCEMBRE 2021	**9 457 539**	**207**	**(58)**	**148**	**(39)**

5.3 Réserve de liquidité

5.3.1 Lignes de crédit

Au 31 décembre 2021, 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 Groupe a mis à jour ce programme EMTN (*Euro-Medium Term Notes*) en juin 2021 en y intégrant une composante RSE. Le Groupe a procédé à la rédaction et la publication d'un *Framework* du type *Sustainability-Linked Bond*, visant à renforcer la dimension RSE dans les financements obligataires de Carrefour SA. Suite à la validation de l'AMF, Carrefour SA est le premier émetteur du CAC 40 à se doter d'une telle option au sein de son programme EMTN, renforçant ainsi l'alignement de la stratégie de financement aux objectifs et ambitions du Groupe en matière de RSE.

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.

5.3.3 Sécurisation des financements long terme du groupe

Le 25 avril 2021, le Groupe a procédé au remboursement d'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 bénéficie d'un bilan et d'une liquidité solides à fin décembre 2021. La maturité moyenne du socle obligataire de Carrefour SA s'établit à 3,1 ans à fin décembre 2021 à comparer à 3,6 ans à fin décembre 2020.

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)	31/12/2020	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Autres mouvements	31/12/2021
			Utilisées	Non utilisées		
Obligations de remises d'actions	0	39				39
Engagement de retraite	0					0
Risque sur filiales	95	25	(95)	0		25
Litiges et risques divers	73	14	(8)	(20)		58
Provisions pour risques et charges	168	77	(103)	(20)		122
Immobilisations financières	7 652	241		(23)		7 870
Créances	221		(205)			17
Autres (VMP)	101			(16)	(27)	58
Dépréciations	7 974	241	(205)	(39)	(27)	7 945
TOTAL DES PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS	**8 141**	**319**	**(307)**	**(59)**	**(27)**	**8 067**

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 a décidé de procéder, sur proposition du Comité des rémunérations et sur le fondement de la 14e résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 mai 2016, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre. Ce plan porte sur un nombre maximal hors mandataire social de 3 366 200 actions (soit 0,43 % 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 %) et ;
- une condition liée à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 25 %).

Comme mentionné au §5.2, les actions qui seront livrées aux bénéficiaires en février 2022 correspondront à des actions propres auto-détenues par la Société.

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 %).

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 %).

Caractéristiques

Les principales caractéristiques de ces trois plans d'attribution d'actions de performance sont rappelées dans le tableau ci-après.

	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Date d'Assemblée Générale	17-mai-16	14-juin-19	14-juin-19
Date d'attribution (1)	27-févr-19	26-févr-20	17-févr-21
Date d'acquisition (2)	28-févr-22	25-févr-23	16-févr-24
Nombre total d'actions attribuées à la date d'attribution	3 615 346	2 604 597	3 000 000
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	640	516	690
Juste valeur d'une action *(en euros)* (3)	14,33	13,05	11,85

(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 2021 sur ces plans d'attribution d'actions gratuites sont les suivants :

	2021	2020
Nombre d'actions de performance attribuées au 1er janvier	5 453 908	3 232 646
Actions attribuées sur l'exercice	3 000 000	2 604 597
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice	-	-
Actions annulées sur l'exercice (1)	(546 339)	(383 335)
NOMBRE D'ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU 31 DÉCEMBRE	**7 907 569**	**5 453 908**

(1) dont 299 100, 174 839 et 72 400 actions annulées respectivement sur le plan 2019, le plan 2020 et le plan 2021.

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.

La Société applique la recommandation de l'ANC n° 2013-02 relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires. La société a, conformément à cette recommandation de l'ANC modifiée le 5 novembre 2021, procédé à un changement de méthode comptable afin d'aligner l'évaluation de ses engagements de retraite sur celle retenue pour la préparation de ses comptes consolidés IFRS. À ce titre, un impact de 0,8 million d'euros a été comptabilisé en report à nouveau au 31 décembre 2021.

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.

Les paramètres de calcul de la provision pour engagement de retraite sont les suivants :

Hypothèses	31/12/2021	31/12/2020
Taux d'augmentation des salaires	2,84 %	2,84 %
Taux de charges salariales	36 %	35 %
Taux d'actualisation	0,80 %	0,40 %
Table de mortalité	TV TD 2016-2018	TV TD 2015-2017
Turn over en fonction de l'ancienneté :	Avant 55 ans, moyenne du *turn over* réel des années 2019, 2020 et 2021 des services centraux, au-delà d'un âge de 55 ans, le *turn over* est égal à zéro ;	Avant 55 ans, moyenne du *turn over* réel des années 2018, 2019 et 2020 des services centraux, au-delà d'un âge de 55 ans, le *turn over* est égal à zéro ;
Ancienneté entre 0 et 5 ans	*8,46 %*	*4,98 %*
Ancienneté entre 6 et 10 ans	*7,10 %*	*5,10 %*
Ancienneté entre 11 et 15 ans	*3,04 %*	*2,10 %*
Ancienneté entre 16 et 20 ans	*4,72 %*	*4,33 %*
Ancienneté entre 21 et 25 ans	*2,96 %*	*3,75 %*
Ancienneté de + de 26 ans	*3,26 %*	*2,39 %*

La provision au 31 décembre 2021 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 2021, l'engagement net de l'actif de couverture correspond à un actif de 234 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 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 1er 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 775 895 892 actions ordinaires d'une valeur nominale de 2,50 euros au 31 décembre 2021. Il était constitué de 817 623 840 actions au 31 décembre 2020.

La variation de l'exercice correspond aux actions annulées dans le cadre des opérations de réduction de capital réalisées en juillet et octobre 2021.

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

(en millions d'euros)	Capital	Primes d'émission et de fusions	Autres réserves, report à nouveau	Résultat	Total des capitaux propres
Capitaux propres au 31 décembre 2020	2 044	17 182	2 721	550	22 498
Affectation du résultat 2020			167	(550)	(383)
Réduction du capital social	(104)	(596)			(700)
Autres mouvements			1		1
Résultat de l'exercice 2021				837	837
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2021	**1 940**	**16 587**	**2 889**	**837**	**22 252**

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 21 mai 2021, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2020 à 0,48 euro par action. Le paiement des dividendes a eu lieu le 28 mai 2021 pour un montant total de 383,1 millions d'euros. Le dividende non versé sur les actions en autodétention, soit 9,4 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 700 millions d'euros, la société a procédé à deux réductions du capital social par voie d'annulation d'actions : (i) en juillet 2021, annulation de 29 475 225 actions entraînant une réduction du capital de 73,7 millions d'euros et un impact sur les primes d'émission de 426,3 millions d'euros et (ii) en octobre 2021, annulation de 12 252 723 actions entraînant une réduction de capital de 30,6 millions d'euros et un impact sur les primes d'émission de 169,4 millions d'euros.

Les autres mouvements correspondent à l'impact du changement de méthode réalisé sur l'évaluation des engagements de retraite (*cf.* § 6.2).

7.4 Valeur des réserves affectées à la contrepartie des actions auto-détenues

Au 31 décembre 2021, comme au 31 décembre 2020, le Groupe contrôle 9 457 539 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 2021 s'élève à 148 millions d'euros (*cf.* note 5.2). Elle était de 132 millions d'euros au 31 décembre 2020.

NOTE 8 RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2021	2020
Dividendes	517	853
Charges d'intérêt et charges assimilées	(130)	(178)
Dotations sur dépréciations et provisions des titres de participation	(305)	(280)
Reprises sur dépréciations et provisions des titres de participation	136	31
Autres produits et charges financiers	67	3
RÉSULTAT FINANCIER	**284**	**429**

Au cours de l'exercice 2021, les revenus de dividende s'élèvent à 517 millions d'euros. Les dividendes encaissés sur 2021 comprennent notamment, pour les principaux :

- un dividende de 182,8 millions d'euros en provenance de la société espagnole Norfin Holder ;
- un dividende de 90,3 millions d'euros en provenance de la société brésilienne Atacadão ;
- un dividende de 85,6 millions d'euros en provenance de la société française CRFP8 ;
- un dividende de 45 millions d'euros en provenance de la société belge Caparbel.

Les charges d'intérêt sont essentiellement liées aux emprunts obligataires.

Au 31 décembre 2021, l'évaluation des titres de participation a conduit à la comptabilisation d'une dotation nette sur dépréciation des titres de participation de 218,4 millions d'euros et d'une reprise nette sur provision pour risque sur filiales de 69,8 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 15,7 millions d'euros et une dotation de provision au titre de la remise d'actions propres pour servir le plan LTI 2019 de 38,5 millions d'euros (Cf. note 5.2).

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)	Avant impôt	Impôt	Après impôt
Résultat avant éléments exceptionnels et participation	254		254
Résultat exceptionnel	264	(66)	198
Effets liés à l'intégration fiscale		385	385
RÉSULTAT COMPTABLE 2021	**518**	**319**	**837**

Le produit d'impôt constaté en 2021 correspond au profit net 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.

Au 31 décembre 2021, le montant des économies d'impôt liées aux déficits fiscaux transmis à Carrefour SA par ses filiales ressort à 1 403 millions d'euros (1 438 millions d'euros au 31 décembre 2020).

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.

	31/12/2021		31/12/2020	
(en millions d'euros)	actif	passif	actif	passif
1- Charges non déductibles temporairement				
• Provisions pour retraite				
• Provisions pour risques et charges	2		3	
• Autres				
2- Produits non taxables temporairement				
• Plus-value de fusion et d'apport différés		250		250
3- Déficits fiscaux reportables	**256**		**315**	
TOTAL	**258**	**250**	**318**	**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.

ACTIF CIRCULANT

(en millions d'euros)	31/12/21	< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans	31/12/2020
Créances	934	934			1 157
Sous-total créances	934	934			1 157
Écart de conversion actif					
Autres comptes de régularisation [1]	62	62			41
Sous-total comptes de régularisation	62	62			41
TOTAL	**996**	**996**			**1 198**

(1) Les autres comptes de régularisation intègrent essentiellement des primes d'émission des obligations pour un montant de 18,1 millions d'euros et des frais d'émission d'emprunts pour 7,2 millions d'euros 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 :

(en millions d'euros)	31/12/2021	< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans	31/12/2020	< 1 an
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	-			- 0	- 0
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	5	5			9	9
Dettes fiscales et sociales	209	209			101	101
Autres dettes [1]	2 207	2 207			1 166	1 166
Écart de conversion passif	-	-			35	35
TOTAL	**2 421**	**2 421**			**1 311**	**1 311**

(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

	Encours notionnels couverts par maturité				Dérivés à la valeur de marché	
Instruments dérivés utilisés (en millions d'euros)	**31/12/2021**	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans	**31/12/2021**	31/12/2020
Achats Call	883		883	815	22	17
Swap de devises	883		883	815	120	52
Eur/USD sur obligation convertible						
Achats options de taux (*caps*)	100	100		600	0	
Achats de Swaptions (SWP)	575	300	275	650	8	2
Ventes de Swaptions (SWR)	(250)	(250)		(300)	(4)	(13)
TOTAL	**2 191**	**150**	**2 041**	**-** **2 580**	**146**	**58**

(1) Un swap de change en euros de 500 millions de dollars 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 millions de dollars 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 millions de dollars américains.

10.4.2 Autres engagements

(en millions d'euros)	**31/12/21**	31/12/2020
Avals, cautions et garanties [1]	34	13
Engagements de paiement des loyers futurs	-	-
Autres garanties données		-
Engagements donnés	34	13
Crédits syndiqués non tirés [2]	3 900	3 900
Engagements de paiement des loyers futurs	-	-
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 2021, 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 milliards d'euros. 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 milliard d'euros.
La seconde facilité (dite « syndiquée ») a été négociée auprès d'un syndicat de 21 banques pour un montant total de 2,5 milliards d'euros.

10.5 Effectifs & rémunération

10.5.1 Effectif moyen

	2021	2020
Cadres	4	5
EFFECTIFS MOYENS	**4**	**5**

10.5.2 Rémunération

La rémunération du mandataire social est détaillée dans le rapport de gestion.

NOTE 11 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS A 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 2021.

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)	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	94	50,0 %	44	44	-	-	5	0	0
CARREFOUR BANQUE	101	355	60,0 %	124	124	-	-	- 14	278	0
CARREFOUR FRANCE	1 995	5	99,6 %	3 979	3 979	6 952	2 243	- 39	15	0
CARREFOUR MANAGEMENT	0	- 99	100,0 %	118	6	-	-	4	0	0
CARREFOUR SYSTÈME D'INFORMATION	164	- 141	100,0 %	168	0	-	-	35	405	0
CRFP 8	3 381	196	74,8 %	2 528	2 528	-	-	120	0	86
CRFP 13	863	454	38,0 %	385	385	-	-	- 24	0	0
GUYENNE ET GASCOGNE	106	- 34	100,0 %	428	250	-	-	- 57	12	0
HYPARLO	63	60	100,0 %	450	450	180	155	- 77	0	0
TOTAL				**8 223**	**7 767**	**7 132**	**2 398**	**- 46**	**709**	**86**
Étranger										
CARREFOUR ASIA	170	- 166	100,0 %	190	4					0
CARREFOUR NEDERLAND BV	2 259	1 316	100,0 %	3 603	3 603	767	675			0
NORFIN HOLDER	2	4 324	79,9 %	3 177	3 177	2 872	2688			183
CAPARBEL	6 334	9	100,0 %	6 334	6 334	636	636			45
TOTAL				**13 304**	**13 119**	**4 275**	**3 998**	**0**	**0**	**228**
2. Participations (10< %<50)										
Étranger										
ATACADÃO	1 200	1 265	32,8 %	251	251	-	-			90
CARREFOUR FINANCE	6 816	633	25,0 %	1 668	1 668	-	-			0
CARREFOUR ITALIA	1 289	- 391	30,0 %	2 237	32	-	-			0
TOTAL				**4 156**	**1 951**	**0**	0	**0**	**0**	**90**

(en millions d'euros)	Capital social	Capitaux propres hors capital	Quote part du capital détenue (en %)	Valeur brute comptable des titres (hors malis)	Valeur nette comptable des titres (hors malis)	Valeur brute comptable des malis affectés aux titres de partici-pations	Valeur nette comptable des malis affectés aux titres de partici-pations	Résultat du dernier exercice clos	Chiffre d'Affaires HT	Dividendes reçus
B- RENSEIGNEMENTS GLOBAUX										
1. Autres filiales										
France				11	11	0	0			67
Étranger				0		0	0			0
2. Autres Participations										
France				101	96	0	0			20
Étranger				248	240	0	0			26
C– RENSEIGNEMENTS GLOBAUX SUR LES TITRES										
Filiales françaises (ensemble)				8 234	7 778	7 132	2 398			153
Filiales étrangères (ensemble)				13 304	13 119	4 275	3 998			228
Participations dans les sociétés françaises (ensemble)				101	96	0	0			20
Participations dans les sociétés étrangères (ensemble)				4 404	2 190	0	0			117
TOTAL GÉNÉRAL				26 043	23 183	11 407	6 397			517

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 2020 car celles relatives à 2021 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 2021

À l'Assemblée Générale des Actionnaires 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 2021, 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 1er janvier 2021 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.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le changement de méthode comptable exposé dans la note 6.2 de l'annexe des comptes annuels, relatif à l'application de la recommandation de l'ANC n°2013-02 modifiée le 5 novembre 2021 afin d'aligner l'évaluation des engagements de retraite avec la méthode retenue pour la préparation des comptes consolidés IFRS du groupe Carrefour.

Justification des appréciations – Point clé de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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.

Point clé de l'audit

Évaluation de la valeur d'utilité des titres de participation de Carrefour France S.A.S.

(Notes 4.1.1, 4.1.3 et 12 des notes annexes aux comptes annuels)

Au 31 décembre 2021, la valeur nette comptable des titres de participation de Carrefour France S.A.S. s'élève à 6 222 millions d'euros.

Comme indiqué en note 4.1.1, 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 (intégrant, le cas échéant, la valeur nette comptable des malis de fusion affectés) n'excèdent pas leurs valeurs d'utilité. A défaut, une dépréciation est comptabilisée en résultat financier.

Comme indiqué en note 4.1.3 de l'annexe aux comptes annuels, la valeur d'utilité des titres de participation de Carrefour France S.A.S. a été déterminée à partir des projections des flux de trésorerie futurs établies par la Direction Générale du pays et validées par la Direction Générale du Groupe, en se basant sur des estimations et jugements importants, tels que l'actualisation des flux de trésorerie futurs sur une période de cinq 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.

Le test réalisé au 31 décembre 2021 sur le mali affecté aux titres de participation de Carrefour France S.A.S. n'a pas mis en avant la nécessité de constater dans les comptes une dotation complémentaire ou une reprise de la dépréciation qui avait été principalement constatée au cours de l'exercice 2017.

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 de Carrefour France S.A.S. comme un point clé de l'audit.

Réponses apportées lors de notre audit

Afin d'apprécier l'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation de Carrefour France S.A.S. 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 en France ;
- procéder à des comparaisons des réalisations avec les prévisions passées pour vérifier la fiabilité du processus de prévisions ;
- s'assurer que la valeur résultant des prévisions de flux de trésorerie futurs avait bien été ajustée du montant de l'endettement net ;
- apprécier le caractère raisonnable des paramètres financiers utilisés (taux d'actualisation et taux de croissance perpétuelle 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 approprié des informations fournies dans les notes 4.1.1, 4.1.3 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 aux prises de participation et de contrôle et 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 2021, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 19ème année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la 11ème 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.

A Courbevoie et Paris-La Défense, le 21 avril 2022

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS
Stéphane Rimbeuf
Bertrand Boisselier

MAZARS
Jerôme de Pastors
Emilie Loreal

CARREFOUR
Société anonyme au capital de 1 855 393 652,50 euros
Siège social : 93 avenue de Paris, 91300 Massy
652 014 051 - RCS Evry

EXTRAIT DU PROCES-VERBAL DE L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE DU 3 JUIN 2022

Le vendredi trois juin deux mille vingt-deux, à dix heures, au Dock Pullman, Bâtiment 137, 87 avenue des Magasins Généraux, 93300 Aubervilliers, les actionnaires se sont réunis en Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire sur convocation du Conseil d'administration.

Après avoir souhaité la bienvenue aux actionnaires, Monsieur Alexandre Bompard déclare l'Assemblée ouverte, Assemblée qu'il préside conformément à la Loi et aux Statuts de la Société.

Monsieur Philippe Houzé, représentant la société Galfa, et Monsieur Alexandre Guarini, représentant la société Peninsula Europe SARL, les deux actionnaires présents, disposant du plus grand nombre de voix et acceptant, sont appelés comme scrutateurs.

Monsieur Laurent Vallée est désigné comme Secrétaire.

Le Bureau est ainsi constitué.

La présente Assemblée Générale a été réunie suite à la convocation qui a été adressée aux actionnaires nominatifs par lettre individuelle le 16 mai 2022 et aux avis publiés par les soins du Conseil d'administration dans le BALO du 27 avril 2022 (avis préalable de réunion valant avis de convocation) et dans le Journal d'Annonce Légale « Actu-Juridiques.fr » du 16 mai 2022.

Les Commissaires aux comptes ont été convoqués par lettre recommandée avec demande d'avis de réception.

Maître Christine Louvion, Huissier de justice, est également présente à cette Assemblée.

L'ordre du jour de l'Assemblée Générale, mentionné dans l'avis de convocation, est le suivant :

ORDRE DU JOUR

A/ <u>Résolutions à caractère ordinaire</u>

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2021 ;
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2021 ;
3. Affectation du résultat, fixation du dividende ;
4. Approbation des conventions réglementées visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ;
5. Ratification de la cooptation de Monsieur Arthur Sadoun en qualité d'Administrateur ;
6. Renouvellement du mandat d'Administrateur de Madame Flavia Buarque de Almeida ;
7. Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Abilio Diniz ;
8. Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Charles Edelstenne ;
9. Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce ;

10. Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général, au titre de l'exercice 2021 ;
11. Approbation de la politique de rémunération du Président-Directeur Général, due à raison de son mandat de Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2022 ;
12. Approbation de la politique de rémunération des Administrateurs, due à raison de leur mandat au titre de l'exercice 2022 ;
13. Avis sur l'ambition et les objectifs de la Société en matière de lutte contre le changement climatique de la Société ;
14. Autorisation donnée pour une durée de 18 mois au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société ;

B/ <u>Résolutions à caractère extraordinaire</u>

15. Autorisation donnée pour une durée de 18 mois au Conseil d'administration en vue de réduire le capital par annulation d'actions ;

C/ <u>Résolutions à caractère ordinaire</u>

16. Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités.

Il est déposé sur le bureau, à la disposition des membres de l'Assemblée Générale :
- un exemplaire des journaux contenant les avis de réunion et de convocation ;
- une copie de la lettre de convocation adressée le 16 mai 2022 aux Commissaires aux comptes ;
- une copie de la lettre de convocation adressée le 16 mai 2022 à chaque actionnaire nominatif ;
- la feuille de présence et les pouvoirs des actionnaires représentés, ainsi que les formulaires de vote par correspondance,
- les comptes annuels et les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021, le rapport de gestion y afférent, le rapport sur le gouvernement d'entreprise contenus dans le Document d'Enregistrement Universel 2021 ;
- l'ordre du jour, le texte des résolutions de la présente Assemblée et le rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée contenus dans l'avis de convocation 2022 ;
- les rapports des Commissaires aux comptes ;
- la liste des Administrateurs ;
- les informations sur les Administrateurs dont la cooptation ou le renouvellement de mandat est proposé à la présente Assemblée ;
- la liste des actionnaires nominatifs ;
- le nombre d'actions et de droits de vote composant le capital de la Société au 27 avril 2022 ;
- le registre des procès-verbaux d'Assemblées Générales.

Ces pièces sont reconnues régulières par le Bureau.

Les documents et informations visés par les articles R. 225-81 et R. 225-83 du Code de commerce ont été adressés aux actionnaires qui en ont fait la demande.

Ces mêmes documents et ceux visés par les articles L. 225-115 et suivants du Code de commerce ont été tenus à la disposition des actionnaires, au siège social, dans les délais légaux, ainsi que les rapports des Commissaires aux comptes et la liste des actionnaires nominatifs pendant les quinze jours qui ont précédé la présente réunion.

L'inscription en compte préalable des actions au porteur exigée par les statuts et l'avis de convocation a été régulièrement justifiée.

Monsieur Laurent Vallée informe l'Assemblée que le total des titres détenus par les actionnaires présents ou représentés s'élève à 499 885 331 actions soit 68,42 % des actions ayant le droit de vote en composition ordinaire et à 498 874 409 actions soit 68,28 % des actions ayant le droit de vote en composition extraordinaire. Le quorum requis pour la validité des délibérations de l'Assemblée, à titre ordinaire comme à titre extraordinaire, est donc atteint.

(...)

A titre Ordinaire

A caractère ordinaire

Première résolution *(Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2021)*
L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2021 ainsi que des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2021, ainsi que toutes les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée par 666 367 052 voix pour, 1 248 030 voix contre et 2 001 404 abstentions.

Deuxième résolution *(Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2021)*
L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021 ainsi que des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021, ainsi que toutes les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée par 666 268 412 voix pour, 1 248 039 voix contre et 2 000 395 abstentions.

Troisième résolution *(Affectation du résultat, fixation du dividende)*
L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, sur la proposition du Conseil d'administration, décide d'affecter le bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2021 qui s'élève à 836 941 007,44 euros de la manière suivante :

Bénéfice de l'exercice	836 941 007,44 €
Affectation à la réserve légale	-
Report à nouveau au 31 décembre 2021	2 267 811 129,60 €
Soit bénéfice distribuable	3 104 752 137,04 €
Dividendes 2021 prélevé sur le bénéfice distribuable	398 547 943,56 €
Solde du report à nouveau après affectation	2 706 204 193,48 €

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 775 895 892 actions composant le capital social au 31 décembre 2021, le montant global des dividendes serait ajusté en conséquence et le solde étant affecté au report à nouveau serait déterminé sur la base des dividendes effectivement mis en paiement.

Il est précisé, en application de la législation fiscale actuellement en vigueur, que la totalité du dividende d'un montant de 398 547 943,56 euros (déduction faite des 9 457 539 actions autodétenues à la date du 31 décembre 2021) qui représente un dividende de 0,52 euro par action 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° 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 7 juin 2022 et sera mis en paiement le 9 juin 2022. L'Assemblée Générale décide que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-210 du Code de commerce, le montant du dividende correspondant aux actions que la Société viendrait à détenir lors de la mise en paiement sera affecté au compte "report à nouveau".

Il est rappelé, conformément aux dispositions légales, que les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents et les revenus éligibles à l'abattement visé au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts, ont été, par action, les suivants :

Exercice	Dividendes bruts distribués	Revenus éligibles à l'abattement de 40%	Revenus non éligibles à l'abattement de 40%
2018	0,46 €	0,46 €	-
2019	0,23 €	0,23 €	-
2020	0,48 €	0,48 €	-

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée par 650 097 187 voix pour, 19 372 970 voix contre et 51 699 abstentions.

Quatrième résolution *(Approbation des conventions réglementées visées aux articles L.225-38 et suivants du Code de commerce)*
L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, prend acte de ce qu'il ne mentionne aucune nouvelle convention.

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée par 669 343 038 voix pour, 38 392 voix contre et 82 553 abstentions.

Cinquième résolution *(Ratification de la cooptation de Monsieur Arthur Sadoun en qualité d'Administrateur)*
L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, ratifie la cooptation de Monsieur Arthur Sadoun en qualité d'Administrateur, intervenue lors de la réunion du Conseil d'administration du 7 septembre 2021, en remplacement de Monsieur Nicolas Bazire, pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée par 653 183 393 voix pour, 2 377 850 voix contre et 13 901 411 abstentions.

Sixième résolution *(Renouvellement du mandat d'Administrateur de Madame Flavia Buarque de Almeida)*
L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, renouvelle le mandat d'Administratrice de Madame Flavia Buarque de Almeida, pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée par 517 639 359 voix pour, 137 979 681 voix contre et 13 896 289 abstentions.

Septième résolution *(Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Abilio Diniz)*
L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, renouvelle le mandat d'Administrateur de Monsieur Abilio Diniz, pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée par 625 139 638 voix pour, 30 485 315 voix contre et 13 889 129 abstentions.

Huitième résolution *(Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Charles Edelstenne)*
L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, renouvelle le mandat d'Administrateur de Monsieur Charles Edelstenne, pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée par 479 788 057 voix pour, 175 838 587 voix contre et 13 888 720 abstentions.

(…)

Seizième résolution *(Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités)*
L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, donne tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal des délibérations de la présente Assemblée Générale à l'effet d'effectuer toutes formalités légales et faire tous dépôts, publicités et déclarations prévus par la législation ou la réglementation en vigueur.

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée par 669 422 068 voix pour, 35 906 voix contre et 53 932 abstentions.

(…)

Extrait certifié conforme
Monsieur Edouard de Chavagnac
Directeur Juridique Groupe





Document d'enregistrement universel

incluant le rapport financier annuel

2021

SOMMAIRE

1 **PRÉSENTATION DU GROUPE** **5**

1.1 Profil du Groupe – résumé opérationnel 6
1.2 Le contexte : défis globaux et opportunités de développement 16
1.3 Notre raison d'être 20
1.4 La description des activités du Groupe 34
1.5 Le groupe Carrefour en 2021 40

2 **RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE** **49** DPEF

2.1 Les politiques, plans d'action et performances extra-financières 51
2.2 Plan de vigilance du groupe Carrefour 126
2.3 La taxonomie verte 160
2.4 Méthodologie de reporting et vérification des informations 163

3 **GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE** **177** RFA

Synthèse de la gouvernance 178
3.1 Une gouvernance équilibrée 181
3.2 Le Conseil d'administration 188
3.3 Comité Exécutif Groupe 214
3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux 219
3.5 Règle « appliquer ou expliquer » du Code AFEP-MEDEF 230
3.6 Opérations effectuées par les mandataires sociaux sur les actions de la Société 230
3.7 Conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce 231

4 **GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE** **233**

4.1 Gestion des risques 234
4.2 Dispositif de contrôle interne 251
4.3 Procédures judiciaires et d'arbitrage 261

5 **RAPPORT D'ACTIVITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2021** **263**

5.1 Analyse de l'activité et des résultats consolidés 264
5.2 Situation financière et trésorerie du Groupe 269
5.3 Perspectives 272
5.4 Autres informations 273
5.5 Chiffre d'affaires du premier trimestre 2022 et perspectives (communiqué de presse de la Société en date du 20 avril 2022) 278 RFA
5.6 Glossaire des indicateurs financiers 285
5.7 Analyse de l'activité de la société mère 286

6 **COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2021** **289** RFA

6.1 Compte de résultat consolidé 290
6.2 État du résultat global consolidé 291
6.3 État de la situation financière consolidée 292
6.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés 294
6.5 Variation des capitaux propres consolidés 296
6.6 Notes annexes 297
6.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 379

7 **COMPTES ANNUELS DE CARREFOUR SA AU 31 DÉCEMBRE 2021** **383** RFA

7.1 Compte de résultat 384
7.2 Bilan 385
7.3 Tableaux de flux de trésorerie 386
7.4 Notes annexes aux états financiers 387
7.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 404

8 **INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL** **407**

8.1 Renseignements sur la Société 408
8.2 Renseignements sur le capital 411
8.3 Actionnariat 416

9 **INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES** **419**

9.1 Documents accessibles au public 420
9.2 Personne responsable 420
9.3 Responsable de l'information financière 420
9.4 Responsables du contrôle des comptes 421
9.5 Informations incluses par référence 421
9.6 Tables de concordance 422

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du symbole RFA
La Déclaration de Performance Extra-Financière est identifiée à l'aide du pictogramme DPEF

Document d'enregistrement universel

Rapport financier annuel 2021

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 28 avril 2022 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.



« 2021 a été une année de confirmation pour Carrefour.
Celle, d'abord, de la bonne exécution de notre plan stratégique. [...]
Celle, ensuite, de la force du modèle de croissance, ancré dans les nouvelles tendances de consommation, dont dispose aujourd'hui Carrefour [...].
Celle, enfin, du sens du service et de l'engagement sans faille de nos équipes. »



2021 a été une année de confirmation pour Carrefour.

Celle, d'abord, de la bonne exécution de notre plan stratégique. Notre modèle omnicanal continue de séduire les clients : nos offensives digitales nous placent en position de leader sur de nouveaux marchés, notre parc de magasins croît à un rythme élevé et nous gagnons des parts de marché dans nos pays clés. Ce dynamisme s'étend à notre action au service de la transition alimentaire pour tous. Notre Groupe y a renforcé ses ambitions en 2021, notamment en matière de lutte contre le changement climatique et d'inclusion, et a de nouveau dépassé ses objectifs – des avancées reconnues dans les notations des tiers et les avis des clients.

Confirmation, ensuite, de la force du modèle de croissance, ancré dans les nouvelles tendances de consommation, dont dispose aujourd'hui Carrefour : notre performance a été une nouvelle fois solide en 2021, avec une hausse continue de notre chiffre d'affaires, l'amélioration marquée de notre résultat opérationnel, tout particulièrement en France, et le niveau record de nos capacités de financement.

Confirmation, enfin, du sens du service et de l'engagement sans faille de nos équipes, mobilisées depuis plus de deux ans dans un contexte sanitaire difficile, et qui ont une nouvelle fois répondu présent pour apporter une aide humanitaire d'urgence aux réfugiés ukrainiens. Les accomplissements de notre Groupe sont avant tout les leurs, et je les en remercie.

Aujourd'hui, Carrefour aborde avec confiance une année 2022 qui combine de forts enjeux d'actualité et la préparation de notre prochain plan stratégique. Nous accélérons encore dans le digital, pour atteindre les ambitions élevées que nous avons annoncées au cours de notre Digital Day en novembre dernier. Nous poursuivons notre rapide expansion – notamment au Brésil où l'intégration de Grupo BIG constitue une opportunité stratégique exceptionnelle pour nous. Et dans un contexte empreint d'incertitude, qui fait grandir les pressions inflationnistes, notre Groupe continue à jouer chaque jour son rôle auprès de ses clients, pour que l'alimentation de qualité soit accessible à tous.

Alexandre Bompard
Président-Directeur Général

1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 Profil du Groupe – résumé opérationnel 6

1.1.1 Repères et chiffres clés 6
1.1.2 Panorama des activités 7
1.1.3 Implantations géographiques 7
1.1.4 L'histoire du groupe Carrefour 8
1.1.5 Un modèle d'affaires créateur de valeur partagée 11
1.1.6 Plan « Carrefour 2022 » – Stratégie et suivi des objectifs 14
1.1.7 Responsabilité sociétale – Croissance des engagements et des résultats 15

1.2 Le contexte : défis globaux et opportunités de développement 16

1.2.1 La grande distribution, un rôle essentiel face à la crise sanitaire 16
1.2.2 Des tendances alimentaires amplifiées 16
1.2.3 Le e-commerce au cœur des modes de consommation 17
1.2.4 Une grande sensibilité au prix 17
1.2.5 Un modèle agricole questionné 18
1.2.6 La nécessaire préservation des ressources naturelles 19
1.2.7 Le maintien de la pression concurrentielle 19

1.3 Notre raison d'être 20

1.3.1 Proposer à nos clients des services, des produits et une alimentation de qualité et accessibles à tous 20
1.3.2 Nos leviers d'action pour accélérer la transition alimentaire pour tous 26

1.4 La description des activités du Groupe 34

1.4.1 Une distribution omnicanale et internationale 34
1.4.2 Points de vente et sites marchands 36
1.4.3 Marchandises 37
1.4.4 Services financiers et marchands 38
1.4.5 Logistique et supply-chain 38
1.4.6 Immobilier 39

1.5 Le groupe Carrefour en 2021 40

1.5.1 Faits marquants 2021 40
1.5.2 Faits marquants T1 2022 41
1.5.3 Synthèse des performances financières 42
1.5.4 Synthèse des performances boursières 43
1.5.5 Synthèse des performances extra-financières 45

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 13 894 magasins et sur ses sites de e-commerce.

Le Groupe, qui compte 319 565 collaborateurs dans ses 9 pays intégrés (France, Espagne, Italie, Belgique, Roumanie, Pologne, Brésil, Argentine et Taïwan), a réalisé en 2021 un chiffre d'affaires TTC de 81,2 milliards d'euros, en progression de + 2,3 % en comparable. Son résultat opérationnel courant s'élève à 2 272 millions d'euros, en progression de + 7,7 %, à changes constants et à périmètre et normes comptables comparables en 2021.

Dans un contexte toujours marqué par la pandémie de Covid-19 et des conditions sanitaires évolutives sur ses différents marchés, Carrefour a affiché une **solide croissance**, sur une base comparable très élevée. Le Groupe a gagné des parts de marché dans la plupart de ses pays d'implantation, grâce à l'amélioration de la satisfaction client, au cœur de sa stratégie.

Carrefour a poursuivi son **expansion** grâce à plus de 1 000 ouvertures organiques et à l'intégration rapide et réussie de ses acquisitions récentes (Makro au Brésil, Wellcome à Taïwan, Supersol en Espagne, Bio c' Bon en France).

Après une année 2020 record, les **ventes de e-commerce** de Carrefour ont continué à afficher une croissance soutenue avec une GMV de 3,3 milliards d'euros en 2021, en progression de + 12 %, tirée par le e-commerce alimentaire (+ 20 %). Le Groupe, qui s'est imposé comme le leader de la livraison à domicile en Europe continentale, a continué en 2021 de multiplier les initiatives pour étendre ses solutions innovantes de livraison express à domicile et de développer son réseau de *Drives*.

L'activité de e-commerce alimentaire de Carrefour a triplé depuis 2018. En quatre ans, Carrefour s'est construit des actifs digitaux considérables, une plate-forme logistique unique, des systèmes informatiques agiles et un réseau de partenaires de premier plan.

Fort de ces atouts, le Groupe se donne pour ambition de devenir un leader mondial du *Digital Retail,* afin de donner sa pleine mesure à l'omnicanalité. Cette transformation sera mise en œuvre à travers 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 digitale des opérations traditionnelles de distribution. À l'horizon 2026, Carrefour se donne pour objectif de tripler sa GMV (*Gross Merchandise Value*) e-commerce pour atteindre 10 milliards d'euros. Le Groupe prévoit également que le digital contribue pour 600 millions d'euros additionnels au résultat opérationnel courant par rapport à 2021. Dans ce but, Carrefour va accentuer sensiblement ses investissements dans le digital, avec un plan dédié de 3 milliards d'euros entre 2022 et 2026.

Carrefour a également réalisé des progrès significatifs sur ses **ambitions RSE** en 2021, en particulier sur les engagements liés aux emballages, au climat et à l'engagement des collaborateurs. L'Indice RSE et Transition Alimentaire du Groupe atteint une valeur de 111 %.

Le Groupe a continué à assumer ses responsabilités sociales liées à la crise en organisant des actions de solidarité, tout en soutenant le tissu économique local et en renforçant la prévalence de l'approvisionnement local. En France, Carrefour a donné la priorité à l'emploi des jeunes en opérant 15 000 recrutements, soit une augmentation de +50 % par rapport à 2020.

En 2021, le Groupe a réalisé une année record en termes de génération de cash-flow. Le Groupe a également effectué des rachats d'actions pour 700 millions d'euros. Par ailleurs, le Groupe a atteint, avec un an d'avance, l'objectif de cessions d'actifs immobiliers non-stratégiques à hauteur de 300 millions d'euros. Depuis 2018, Carrefour fait preuve d'une grande discipline financière et a renforcé son bilan et sa liquidité. Ceci constitue un atout important dans un contexte marqué par les mutations rapides de la distribution alimentaire.

1.1.2 PANORAMA DES ACTIVITÉS

Implanté dans plus de 40 pays, le Groupe opère en direct dans 9 pays intégrés, répartis en Europe (France, Espagne, Italie, Belgique, Pologne et Roumanie), Amérique latine (Brésil et Argentine) et à Taïwan. La France, l'Espagne et le Brésil représentent à eux trois 77 % du chiffre d'affaires TTC consolidé. Dans ces 9 géographies, Carrefour déploie son parc de magasins en intégré et, de manière croissante, en franchise et en location-gérance, dans le cadre de la transformation de son modèle d'exploitation. Dans les autres zones (Moyen-Orient, Afrique, etc.), le Groupe dispose de partenaires locaux qui gèrent et développent un parc de magasins sous enseignes Carrefour.

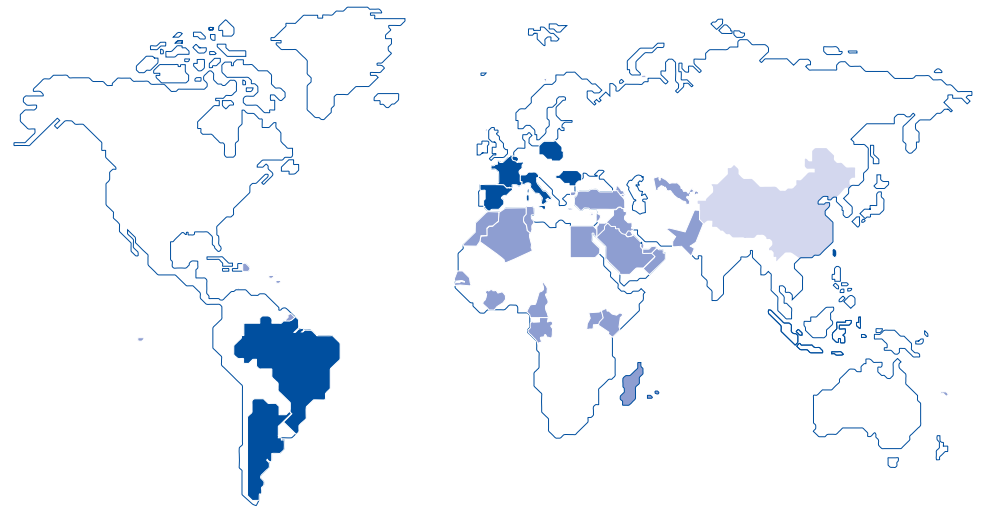
Carrefour propose à ses clients tous les formats de magasin : hypermarchés, supermarchés, magasins de proximité, cash & carry et *soft discount*. Il offre un parcours multicanal permettant courses en magasin, achats en ligne, livraisons à domicile et retraits dans les points de vente ou en *Drive*.

En France, le groupe Carrefour compte, à fin 2021, 5 799 magasins sous enseignes (dont 5 619 en France métropolitaine et 180 *via* des partenaires dans les DROM-COM) répartis en 5 formats : 253 hypermarchés Carrefour, 1 043 supermarchés CarrefourMarket, 4 330 magasins de proximité aux enseignes Carrefour City, Carrefour Contact, Carrefour Express, Bio c' Bon etc., 147 magasins de cash & carry à l'enseigne Promocash et 26 magasins *soft discount* (Supeco). En Europe (hors France), Carrefour compte, à fin 2021, 5 906 magasins sous enseignes (dont 5 075 dans les 5 pays en direct et 831 *via* des partenaires), dont 457 hypermarchés, 1 926 supermarchés, 3 430 magasins de proximité, 12 magasins de cash & carry et 81 magasins *soft discount* (Supeco). Acteur clé de la distribution en Amérique latine, le Groupe dispose d'un parc de 184 hypermarchés, 151 supermarchés, 558 magasins de proximité, 259 magasins de cash & carry et 1 magasin *soft discount* (Supeco) en Argentine et au Brésil, deux marchés de croissance. Le parc sous enseignes en Asie s'établit, fin 2021, à 348 magasins (dont 342 à Taïwan et 6 *via* des partenaires) dont 70 hypermarchés, 4 supermarchés et 274 magasins de proximité. Carrefour compte également 688 magasins exploités avec des partenaires franchisés locaux dans les autres régions du monde (Moyen-Orient, Afrique, etc.).

1.1.3 IMPLANTATIONS GÉOGRAPHIQUES

Groupe Carrefour
13 894 magasins dans le monde

France*	Belgique	Pologne	Roumanie
5 619 magasins	**792** magasins	**955** magasins	**365** magasins



Argentine	Brésil	Espagne	Italie	Taïwan	Autres pays
605 magasins	**548** magasins	**1 474** magasins	**1 489** magasins	**342** magasins	**1 705** magasins

Pays / régions intégrés Pays / régions franchisés Chine**

* 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.

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 Taïwan.

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.


Carrefour va épouser Continent

Carrefour et Promodès fusionnent

UN MARIAGE TRES EPICIER

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 2e 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 Península 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. En juillet, Carrefour acquiert l'enseigne So.bio.
En septembre est lancé *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, 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 : « Notre mission est de proposer à nos 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. »
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.



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.

+ Les faits marquants de l'exercice 2021 et du premier trimestre 2022 sont présentés aux chapitres 1.5.1 et 1.5.2 du présent Document d'Enregistrement Universel

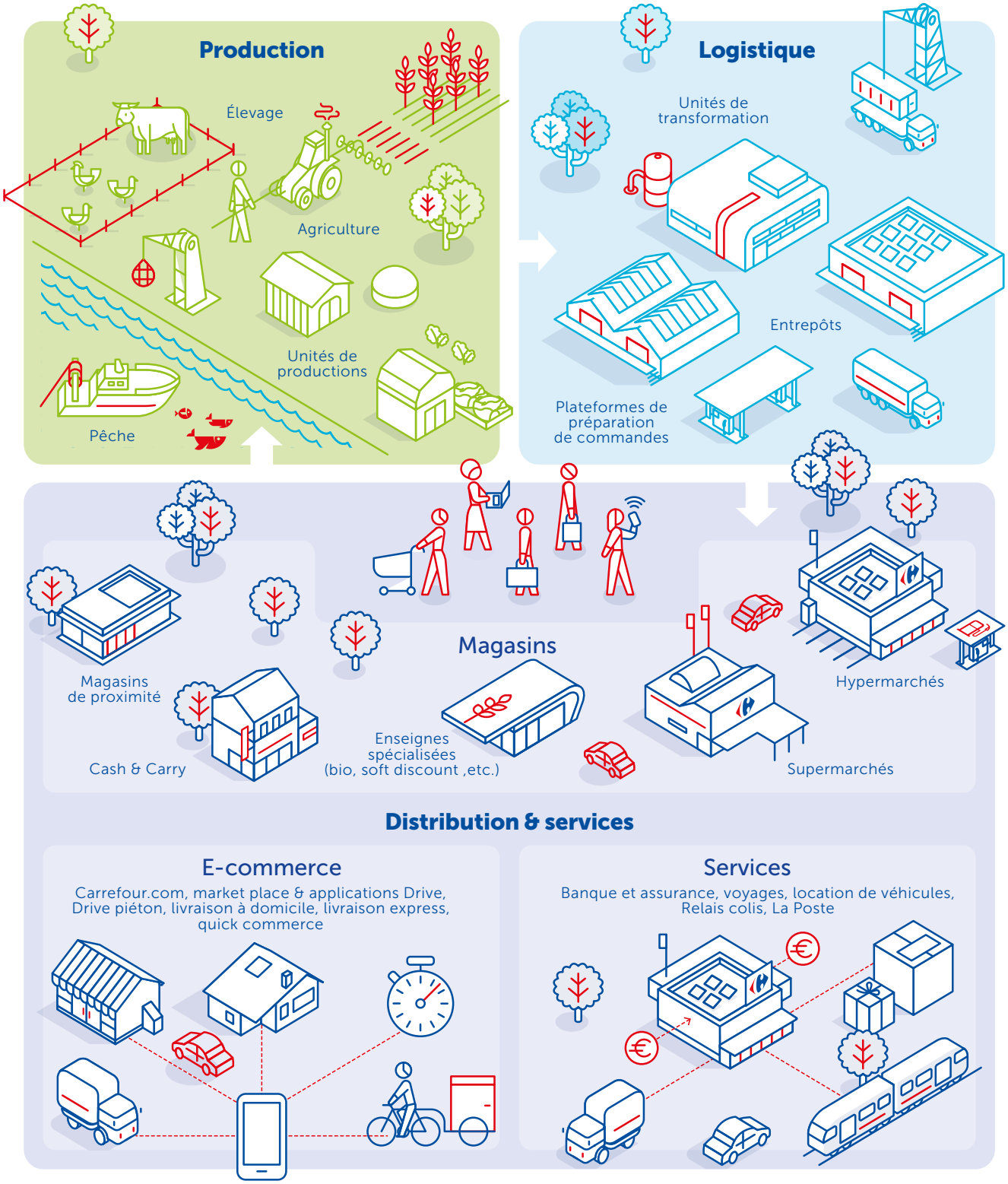
1.1.5 UN MODÈLE D'AFFAIRES CRÉATEUR DE VALEUR PARTAGÉE

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. La mission de l'entreprise est de proposer à ses clients des services, des produits et une alimentation de qualité, accessibles à tous à travers l'ensemble des canaux de distribution.

Le 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. Au travers de son activité, Carrefour développe sa contribution aux objectifs du développement durable (ODD) de l'ONU et a pour ambition de faciliter et de promouvoir la transition alimentaire pour tous, en collaboration avec l'ensemble de ses parties prenantes. Les principaux impacts positifs des activités du Groupe sur la société sont présentés dans l'infographie en page suivante et détaillés en section 1.3.2.5.

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	→ **13 894** magasins et **2 343** Drives dans le monde → Plus de **40** pays d'implantation → **81,2 Mds €** de chiffre d'affaires TTC → **2 181 M €** de revenus divers (sociétés financières, promotion immobilière, locations) → **73 M €** de produits financiers	→ **383 M €** de dividendes aux actionnaires de la société mère → **948 M €** d'impôts et taxes → **1 613 M €** de charges sociales → **352 M €** de charges financières	 Actionnaires / investisseurs, Pouvoirs Publics / Collectivités territoriales
CAPITAL HUMAIN & INTELLECTUEL	→ **319 565** salariés dans le monde → **300** métiers → Accord mondial signé avec l'UNI Global Union → Programme managérial Act for Change	→ **7 285 M €** salaires et charges sociales → Mesure de la recommandation employeur → **81 %** des salariés ont eu accès à une formation → **900** audits sociaux chez les fournisseurs → **42,5 %** de femmes dans le management → **34 %** des effectifs ayant moins de 30 ans → **3,4 %** d'emploi de personnes handicapées	 Collaborateurs
CAPITAL RELATIONNEL	→ **80 millions** de foyers clients → **1** site de e-commerce unique par pays → **93,5 millions** d'encartés fidélité → **13** partenariats internationaux → **3 000** sites fournisseurs en Europe → **25 000** producteurs partenaires des FQC → Partenariats et alliances stratégiques → **6,75 M €** de budget alloués par la Fondation Carrefour	→ **18,5 millions** de fans sur les réseaux sociaux → **62 278 M €** achat de marchandises et prestations → **650** produits Filières Qualité Carrefour → **1 200** références de produits Bio Carrefour → **44 millions** de repas distribués aux associations d'aide alimentaire → **69** projets soutenus par la Fondation Carrefour	 Consommateurs Professionnels Filières et Fournisseurs Prestataires
CAPITAL NATUREL & ENVIRONNEMENTAL	→ Énergies fossiles et renouvelables → Utilisation de matériaux divers (plastiques, cartons, etc.) → Utilisation de ressources naturelles issues des écosystèmes : océans, forêts, sols → Consommation d'eau	→ **20 %** de réduction des émissions de CO_2 (vs. 2019) → **68 %** des déchets valorisés → **- 31 %** de gaspillage alimentaire (vs. 2016) → **35 %** des produits de la mer (MN et MDD) sont responsables → **11 000** tonnes d'emballages évitées depuis 2017	 Communautés locales et société civile

1.1.6 PLAN « CARREFOUR 2022 » – STRATÉGIE ET SUIVI DES OBJECTIFS

Stratégie

Pour bâtir un modèle de croissance durable, capable de répondre aux enjeux de la transition alimentaire, le Groupe a mis en œuvre en 2018 le plan de transformation stratégique « Carrefour 2022 » dans tous ses pays d'implantation. Il comprend notamment les axes suivants : déployer une organisation simplifiée et ouverte ; gagner en productivité et en compétitivité ; créer un univers omnicanal de référence et refondre l'offre du Groupe au service de la qualité alimentaire.



En 2021, le Groupe a poursuivi la mise en place d'un modèle commercial gagnant, fondé sur une culture de service clients, une exécution opérationnelle et commerciale sans faille, une compétitivité prix renforcée, une offre omnicanale efficace et un assortiment dynamique, en adéquation avec les attentes des clients.

- La GMV (*Gross Merchandise Value*) e-commerce alimentaire a poursuivi sa progression en 2021 (+ 20 %) après une année 2020 de très forte croissance.
- La pénétration des produits à marque Carrefour, vecteurs de pouvoir d'achat et d'image prix, a augmenté de + 2 points en 2021, atteignant 31 % du chiffre d'affaires.
- Carrefour a renforcé son *leadership* sur le marché du bio.
- La satisfaction client a continué de s'améliorer (+ 21 points de NPS® depuis le début du plan) grâce notamment au déploiement de la méthode 5/5/5 dans l'ensemble des pays du Groupe.
- La dynamique de baisse de coûts s'est poursuivie avec 930 millions d'euros réalisés en 2021, dans le cadre du plan d'économies de coûts porté à 2,7 milliards d'euros sur 3 ans à horizon 2023.

Pour plus de détails sur la stratégie du Groupe, se référer au chapitre 1.3.

Rappel des objectifs

Objectifs opérationnels

- Progression du NPS® Groupe à horizon 2022 de + 30 points depuis le début du plan ;
- Un tiers du chiffre d'affaires réalisé *via* des produits à marque Carrefour en 2022 ;
- L'objectif 2022 de 2 700 ouvertures de magasins de proximité a été atteint à fin 2021, avec un an d'avance.

Objectifs financiers

- 10 milliards d'euros de GMV e-commerce en 2026 ;
- 4,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires en produits bio en 2022 ;
- Objectif relevé de 2,4 milliards d'euros à 2,7 milliards d'euros d'économies de coûts additionnels à horizon 2023 en année pleine (vs 2020) ;
- Cash-flow libre net d'un niveau supérieur à 1 milliard d'euros par an ;
- Niveau annuel d'investissements (capex) d'environ 1,7 milliard d'euros ;
- 300 millions d'euros de cessions d'actifs immobiliers non stratégiques à horizon 2022 : atteints à fin 2021.

1.1.7 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE – CROISSANCE DES ENGAGEMENTS ET DES RÉSULTATS

En 2021, Carrefour a de nouveau dépassé ses objectifs en matière de RSE, avec un taux d'atteinte de 111 % de l'Indice RSE et Transition Alimentaire. Cet indice, introduit en 2018, évalue la performance de mise en œuvre des engagements RSE de Carrefour. Au cours de l'année 2021, Carrefour a renforcé ses ambitions en se fixant de nouveaux objectifs, notamment sur les thèmes suivants :

Transition alimentaire et partenaires

- 45 000 producteurs partenaires en Bio, local ou Filière Qualité Carrefour (FQC) d'ici 2025 : 38 580 en 2021 *vs* 36 277 en 2020 ;
- 300 fournisseurs engagés au sein du Pacte Transition Alimentaire d'ici 2025 : 114 en 2021 *vs* 26 en 2020.

Réduction des emballages

- Objectif relevé à 20 000 tonnes d'emballages évitées d'ici 2025 (vs 10 000 tonnes initialement). Le Groupe est en avance à fin 2021 avec plus de 11 000 tonnes évitées depuis 2017 ;
- 100 % d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables d'ici 2025. Carrefour rend compte pour la première fois de ce taux en France, qui atteint 46 % en 2021.

Réduction des émissions de CO_2

- Carrefour s'est fixé d'atteindre la neutralité carbone (scope 1 et 2) d'ici 2040, avec une réduction cible des émissions de CO_2 de - 50 % en 2030 et - 70 % en 2040 (vs 2019). En 2021, les émissions ont été réduites de - 20 % *vs* 2019, en avance sur la cible. Le Groupe s'est par ailleurs engagé à atteindre la neutralité carbone de ses activités e-commerce dès 2030 ;
- Lancement d'une plate-forme de reporting partagée avec les fournisseurs (projet « 20 mégatonnes ») pour piloter la réduction de l'empreinte carbone des produits (scope 3).

Ressources humaines

- 35 % de femmes au sein du « *Top 200 managers* » en 2025 : 25 % en 2021 *vs* 22 % en 2020. La féminisation de l'ensemble du management progresse également de + 1 point en 2021, à 42,5 % ;
- Un taux de recommandation employé minimum de 75/100 (83/100 en 2021, + 3 points *vs* 2020). La moyenne du secteur se situe à 74/100 [(1)].

Les indices extra financiers externes reconnaissent la bonne performance du Groupe : Carrefour est classé premier distributeur français pour ses engagements RSE dans le *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) *World* et obtient la meilleure note (A) au *Carbon Disclosure Project* (CDP).

(1) Source : Ipsos

1.2 Le contexte : défis globaux et opportunités de développement

L'accélération des évolutions sociétales et la pression des urgences environnementales entraînent une transformation profonde des modèles économiques hérités du XXe siècle. Le secteur de la grande distribution alimentaire est traversé par de nombreuses mutations, qui se sont accélérées depuis deux ans, sous l'effet de la crise sanitaire mondiale. Les consommateurs recherchent une alimentation bénéfique pour leur santé, facilement accessible, respectueuse des agriculteurs et de la planète. Ils privilégient de plus en plus les productions locales. Il devient fondamental de comprendre et de s'adapter à leurs nouveaux comportements alimentaires, à la digitalisation accélérée de leurs modes de consommation, à leur exigence de prix justes et équitables et à leur recherche de circuits courts. Au niveau mondial, l'agriculture productiviste, l'industrialisation des circuits de récolte, 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 de la planète et de répondre aux attentes des populations est plus que jamais une nécessité.

1.2.1 LA GRANDE DISTRIBUTION, UN RÔLE ESSENTIEL FACE À LA CRISE SANITAIRE

La pandémie de Covid-19 a durement frappé l'économie mondiale et a amené plusieurs milliards de personnes à se confiner en 2020. Pour respecter les mesures gouvernementales et protéger leur santé, les clients européens ont été plus sédentaires, réduisant leur fréquence d'achat de 5 % en moyenne et en augmentant la taille de leurs paniers de 16 % [1]. Le secteur de l'alimentaire a battu des records de croissance : + 8 % en volume et + 10 % en valeur sur l'année en Europe.

L'industrie de la distribution alimentaire, en première ligne pour assurer l'approvisionnement en biens de première nécessité aux populations, s'est mobilisée pour faire face aux pics de demande lors des confinements et à la mise sous tension de sa *supply-chain,* tout en assurant la sécurité de ses collaborateurs et de ses clients (mesures de protection et de distanciation sociale, désinfection des locaux et des équipements, modification des horaires d'ouverture, etc.) Les activités de livraison et de *Drive* ont été renforcées pour rendre les produits accessibles à un maximum de consommateurs.

En 2021, les distributeurs ont continué à faire preuve d'agilité pour s'adapter aux conditions, réglementations et directives sanitaires évolutives et différenciées selon les géographies, ainsi qu'aux changements de modes de consommation issus de la pandémie de Covid-19.

1.2.2 DES TENDANCES ALIMENTAIRES AMPLIFIÉES

La transition alimentaire est l'un des défis majeurs du XXIe siècle. Au niveau mondial, l'enjeu 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 3,2 milliards de personnes souffrent de malnutrition, qu'elles soient sous-alimentées dans les pays en voie de développement ou suralimentées dans les pays développés [2].

La prise de conscience est forte et se traduit depuis plusieurs années par de nouveaux comportements dans les pays développés : valorisation de la qualité plus 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. Ainsi, 64 % des consommateurs dans le monde adoptent une pratique alimentaire qui bannit ou limite certains ingrédients et 70 % d'entre eux déclarent faire des choix diététiques pour prévenir les maladies [3]. En 2020, 20 % des Français suivaient au moins un régime alimentaire : 11 % se déclaraient flexitariens, 5 % végétariens, 2 % vegans, 1 % végétaliens tandis que 3 % avaient supprimé la consommation de gluten et 3 % celle de lactose [4].

Les consommateurs expriment par ailleurs, dans leur acte 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 afin d'assurer aux producteurs un revenu convenable et souci du bien-être animal.

La pandémie de Covid-19 a amplifié ces tendances de fond. Les préoccupations se sont cristallisées autour de la santé et 30 % des consommateurs européens prévoyaient de privilégier une nutrition plus équilibrée en 2021 [1]. Les épisodes de confinement ont également favorisé le « fait maison » et augmenté l'attention portée aux ingrédients préparés. Début 2021, 55 % des Français estimaient cuisiner davantage et 57 % acheter plus de produits frais et de saison qu'un an auparavant. 88 % d'entre eux déclaraient aimer préparer eux-mêmes leurs repas, 93 % veillaient à ce que leur foyer mange des produits sains et variés, tandis que 85 % faisaient attention à leur provenance et leur qualité [4].

(1) Source : Disruption & Uncertainty, The State of Grocery Retail 2021, Europe, McKinsey & Company, EuroCommerce for retail & wholesale, 10 février 2021.
(2) Source : Rapport de la Commission EAT-Lancet « Une alimentation saine issue d'une production durable », 2019.
(3) Source : Nielsen Global Ingredients and Dining Out Trends. Enquête réalisée en 2016 auprès de 30 000 consommateurs dans 63 pays.
(4) Source : Édition 2021 du baromètre de consommation et de perception des produits biologiques en France, Agence Bio, Spirit Insight, janvier 2021.

Les exigences des consommateurs relatives à l'authenticité et la traçabilité de leur nourriture se sont également renforcées : 47 % d'entre eux prennent en compte les informations sur la qualité nutritionnelle des produits alimentaires transformés, en consultant par exemple le Nutri-score. 25 % utilisent des applications sur smartphone, telles que Yuka, pour scanner les produits alimentaires et obtenir des informations sur leur impact sur la santé [1] – plus d'un tiers des 18-34 ans en font déjà usage [2].

1.2.3 LE E-COMMERCE AU CŒUR DES MODES DE CONSOMMATION

La crise sanitaire a accéléré la percée du e-commerce alimentaire. 2020 a été une année record, y compris sur les marchés les plus matures : 36 milliards d'euros de ventes en ligne dans 15 pays de l'Union européenne (+ 65 % *vs* 2019, + 42 % en France), 75 milliards d'euros en Chine (+ 24 %) et 89 milliards d'euros ventes aux États-Unis (+ 125 %) [3]. Le e-commerce alimentaire a gagné des parts de marché dans le monde entier. Il représentait, au second semestre 2020, respectivement 10 % et 11 % des marchés français et britannique. En Espagne et en Italie, son chiffre d'affaires global a augmenté respectivement de 85 % et 133 % [4]. Ce mouvement correspondrait, en Europe, à un déplacement des parts de marchés de l'ordre de 1,5 % [5]. 60 % des Européens considèrent que la crise les a incités à s'engager durablement dans le e-commerce, une proportion qui dépasse 70 % en Espagne et en Italie [6]. Pour répondre à la demande, le secteur a réalisé en quelques mois la progression prévue initialement sur plusieurs années. Les distributeurs ont travaillé à améliorer les formules de *Pick-up*, *click & collect*, *Drive* et à multiplier leurs capacités de livraison des commandes en ligne. En 2020, le secteur aurait ainsi investi l'équivalent de 3 ans de budget de transformation digitale en l'espace de 6 mois afin de sécuriser ces expériences d'achat [7] : caisses automatisées, paiement sans contact, livraison autonome du dernier kilomètre, conversions de magasins utilisés en centres de préparation des commandes, etc. Les investissements d'automation des entrepôts ont connu une croissance de 13 % [5]. La majorité des grands distributeurs mondiaux ont mis en place des systèmes d'intelligence artificielle, ont investi dans leurs solutions et applications en ligne afin de réduire autant que possible les frictions à l'achat, en magasin ou *online,* et ont multiplié les partenariats avec des sociétés technologiques afin de développer de nouvelles solutions. Selon une étude de McKinsey, 3 à 6 % des ventes additionnelles du secteur pourraient provenir des *advanced analytics* à l'horizon 2025 [5].

2020 avait déjà enregistré l'essor de la livraison et du *drive* : + 42 % en valeur pour le *drive*, + 211 % pour *drive* piéton et + 45 % pour la livraison à domicile en France [8]. Le *quick commerce*, livraison à domicile express de produits de grande consommation à domicile, s'est développé. Dans les grandes villes, le *drive* piéton a montré tout son potentiel.

Tendances confirmées en 2021 où les achats online ont conservé une croissance soutenue, bénéficiant notamment du télétravail. En France, le e-commerce est resté plus dynamique que les circuits physiques, continuant à gagner des parts de marchés. La pénétration du e-commerce devrait donc rester à un niveau élevé comparé à l'avant-crise. Si l'attractivité des magasins physiques demeure forte, elle cohabite désormais avec les achats en ligne et la complémentarité des canaux *off* et *online* ne cesse de croître. Ainsi, avant un achat en magasin, 73 % des consommateurs font préalablement une recherche sur Internet ; et, 49 % ont besoin de voir le produit en magasin avant de finaliser l'achat en ligne [9].

1.2.4 UNE GRANDE SENSIBILITÉ AU PRIX

Concilier l'exigence du mieux-manger avec la contrainte du pouvoir d'achat est un enjeu global. Dans une enquête menée en 2018 dans 28 pays des cinq continents, l'accès à une alimentation de qualité pour la santé et en quantité suffisante pour tous figurent respectivement en troisième et quatrième places des priorités exprimées [10]. Au niveau mondial, la malnutrition croît de nouveau depuis 2015, après une décennie de baisse : plus de 820 millions de personnes, soit 10,8 % de la population mondiale, étaient sous-alimentées en 2018 [11]. En France, en 2019, la part de la population qualifiant son pouvoir d'achat de « faible » s'élevait à 31 %, l'alimentation étant le premier poste sous tension [12].

(1) Source : Fractures alimentaires en France, IPSOS, 19 octobre 2021.
(2) Source : Next Leading brands, la consommation des Français et leur rapport aux marques après la crise, Babel, Stratégie et création, 2021.
(3) Source : Le e-commerce en 2021, Conférence de presse FEVAD, Nielsen IQ, 27/05/21.
(4) Source : Second confinement et potentiel pour le e-commerce, Webinar Nielsen, 8 décembre 2020.
(5) Source : Disruption & Uncertainty, The State of Grocery Retail 2021, Europe, McKinsey & Company, EuroCommerce for retail & wholesale, 10 février 2021.
(6) Source : Nielsen Global Ingredients and Dining Out Trends. Enquête réalisée en 2016 auprès de 30 000 consommateurs dans 63 pays.
(7) Source : Global retail trends 2021, IGD RetailAnalysis, décembre 2020.
(8) Source : Proxi, drive piéton, livraison à domicile… Complémentarité ou concurrence ? Nielsen IQ, 11 mars 2021.
(9) Source : Quelles sont les nouvelles tendances de consommation, IFOP, septembre 2021.
(10) Source : « Le défi des ressources », étude ELABE pour Veolia réalisée en janvier 2018 auprès de 14 000 personnes dans 28 pays.
(11) Source : Rapport SOFI (FAO, OMS, PAM, Unicef), juillet 2019.
(12) Source : 8e édition du baromètre annuel Cofidis CSA, septembre 2019.

Le choc économique lié à la pandémie de Covid-19 a aggravé les difficultés préexistantes. En 2020, la croissance mondiale du PIB a chuté de 3,3 % : - 5,2 % en Europe, - 4,1 % en Amérique du Nord et - 1,5 % en Asie. Au sein de l'Union européenne, le PIB par habitant s'est contracté de - 6,2 %, avec des baisses prononcées en Espagne (- 11,3 %), en Italie (- 8,4 %) ou en France (- 8,4 %) [1]. Malgré la rapide reprise en 2021, la situation a ravivé les incertitudes liées au pouvoir d'achat, alimentées par la reprise de l'inflation. 34 % des consommateurs européens déclarent ainsi avoir l'intention de trouver des moyens d'économiser en faisant leurs courses alimentaires, 27 % souhaitent rechercher plus activement des offres promotionnelles et 17 % sont prêts à opter pour des produits moins chers [2].

En France, 90 % de la population considère que le pouvoir d'achat est un sujet de préoccupation important. En 2021, 75 % des Français ont le sentiment que leur pouvoir d'achat diminue [3] et 31 % déclarent se sentir en situation de vulnérabilité, soit 10 points de plus qu'en 2018 [4]. Les personnes concernées sont en majorité des actifs de moins de 40 ans, en charge de famille, aux revenus modestes, subissant des difficultés de maintien en emploi ou ayant subi une perte de revenus pendant la crise sanitaire. Face à l'augmentation des prix de l'énergie, seulement 16 % des Français estiment pouvoir se permettre de maintenir leur niveau de vie antérieur sans avoir à économiser sur d'autres postes. 23 % d'entre eux (et 33 % des foyers les plus modestes) font ainsi le choix de réduire leurs dépenses alimentaires [3].

Ce contexte menace d'accroître la fracture alimentaire : 76 % des Français considèrent qu'ils ne sont pas égaux dans ce domaine. Plus de 6 sur 10 estiment que l'accès à une alimentation en quantité et en qualité suffisantes n'est pas possible, le pouvoir d'achat étant le premier facteur explicatif des inégalités selon 93 % d'entre eux [5]. Trois consommateurs sur quatre sont insatisfaits de leur consommation de légumes, le prix étant identifié comme un frein majeur : si leur budget alimentaire augmentait de 20 %, 55 % d'entre eux choisiraient d'en acheter davantage. Les prix constituent un critère déterminant de choix du lieu des courses alimentaires pour 59 % des Français [6].

1.2.5 UN MODÈLE AGRICOLE QUESTIONNÉ

Selon les projections de l'ONU, la Terre devrait compter 8,5 milliards d'individus en 2030 et 9,7 milliards en 2050, contre 7,7 milliards en 2019, soit une augmentation de 2 milliards au cours des trente prochaines années [7]. Compte tenu de cette prévision de croissance démographique, la FAO (Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture) estime que la production alimentaire mondiale doit passer à 13,5 milliards de tonnes par an afin de garantir la sécurité alimentaire de tous [8], contre 8,4 milliards actuellement, soit une augmentation de 60 % d'ici à 2050.

L'agriculture intensive et industrielle atteint pourtant ses limites. 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 [9]. Dans ce contexte, accroître l'utilisation de nouvelles terres à des fins agricoles est impossible. Par ailleurs, les méthodes utilisées épuisent les terres arables : leur productivité devrait baisser de 30 % d'ici à 2050 selon la FAO. Des modes alternatifs de production deviennent nécessaires pour lutter contre ces déséquilibres. Les pratiques d'agroécologie, qui pérennisent le potentiel de production des terres, ne cessent ainsi de progresser, même si leur part dans la production mondiale reste encore relativement restreinte. En France, 9,5 % de la surface agricole utile est convertie en bio (+ 12 % *vs* 2019), ce qui représente 53 255 exploitations et 200 544 emplois directs, pour un marché de 13,2 milliards d'euros [10]. La croissance de la consommation bio s'est stabilisée à un niveau élevé : près des trois quarts des Français consomment bio au moins une fois par mois [11].

Confrontée au double défi d'une demande croissante et d'une exigence environnementale grandissante, l'agriculture doit s'adapter. Pour ce faire, elle devrait pouvoir compter sur le renforcement du soutien des populations : l'importance de la production locale, mise en exergue lors de la pandémie Covid-19, a contribué à rapprocher les consommateurs du monde agricole. En septembre 2020, 77 % des Français déclaraient faire confiance aux agriculteurs : un niveau record, correspondant à une hausse de 7 points par rapport à janvier [12].

88 % des Français ont désormais le réflexe de vérifier si leurs achats de produits agroalimentaires sont « *Made in France* » et seuls 17 % considèrent que les marques communiquent suffisamment sur leurs engagements à soutenir la production hexagonale [12].

(1) Source : PIB par habitant en 2020 : une chute historique qui frappe surtout l'Ouest et le Sud de l'Europe, European Data, septembre 2021. https://www.european-datalab.com/pib-par-habitant-en-2020-une-chute-historique-qui-frappe-surtout-louest-et-le-sud-de-leurope/#_ftn4
(2) Source : Disruption & Uncertainty, The State of Grocery Retail 2021, Europe, McKinsey & Company, EuroCommerce for retail & wholesale, 10 février 2021.
(3) Source : Les Français, le pouvoir d'achat et la fiscalité. La voix des territoires, Vague 7, ODOXA, 21 octobre 2021.
(4) Source : Quatre millions de Français fragilisés par la crise sanitaire, Crédoc Consommation et modes de vie n° 320, octobre 2021.
(5) Source : Fractures alimentaires en France, IPSOS, 19 octobre 2021.
(6) Source : Les Français et les enseignes alimentaires, Bonial opinion way, juillet 2021.
(7) Source : ONU, rapport 2019 sur les Perspectives de la population dans le monde 2019, publié en juin 2019.
(8) Source : FAO http://www.fao.org/sustainability/background/fr/.
(9) Source : Étude ELABE « Quelle alimentation en 2049 ? », novembre 2019.
(10) Source : Infographie – L'agriculture biologique, ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, août 2021.
(11) Source : Édition 2021 du baromètre de consommation et de perception des produits biologiques en France, Agence Bio, Spirit Insight, janvier 2021.
(12) Source : Enquête YouGov pour Sacré Français, réalisée les 9 et 10 mars 2021.

1.2.6 LA NÉCESSAIRE PRÉSERVATION DES RESSOURCES NATURELLES

La démographie, l'urbanisation et l'activité humaine induisent des changements climatiques de grande ampleur, qui menacent les principaux équilibres naturels de la planète. La température à la surface du globe pourrait croître de 1,1 °C à 6,4 °C au cours du siècle, selon les dernières projections du GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat). Les forêts, qui abritent 80 % de la biodiversité terrestre, voient leurs superficies se réduire de treize millions d'hectares par an, notamment en zone tropicale.

Consciente des enjeux, une majorité des habitants des cinq continents estime qu'il est nécessaire d'agir rapidement pour relever les défis écologiques, énergétiques et alimentaires. Les consommateurs comprennent de mieux en mieux l'impact des activités agricoles intensives sur la planète et souhaitent lutter contre les déséquilibres engendrés par la mondialisation alimentaire, appelant de leurs vœux un modèle moins consommateur en ressources, relocalisé et plus sobre. La pandémie de Covid-19 n'a pas affaibli cette conscience collective des enjeux environnementaux, au contraire : elle a souligné les bénéfices d'une consommation plus responsable. Depuis la crise sanitaire, le fait d'acheter des produits locaux est perçu encore plus positivement par les consommateurs, à de multiples égards, notamment sous l'angle de la réduction des émissions de CO_2 [(1)]. Parmi les changements de comportements majeurs des trois dernières années, 59 % des Français citent le fait de privilégier davantage les circuits courts [(2)].

En 2021, 10 % des consommateurs européens (contre 6 % en 2019) [(3)] 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.

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 lutter contre le réchauffement climatique (29 %) [(3)]. Les 18-34 ans sont aussi 57 % à réaliser des achats de seconde main [(4)].

1.2.7 LE MAINTIEN DE LA PRESSION CONCURRENTIELLE

Le secteur de la grande distribution s'est engagé dans l'élaboration d'offres différenciées afin de se rapprocher des consommateurs, de leurs nouvelles attentes, des pratiques alimentaires et des nouveaux modes d'achat : développement des formats de proximité, interconnexion entre magasin et e-commerce amplifiée par un bouquet de services (*Drive*, *click & collect*, livraison express…), déploiement d'une offre plus qualitative, avec en toile de fond, la montée des préoccupations sanitaires, sociales, sociétales et environnementales.

Cette configuration a soutenu la croissance des acteurs qui se distinguent par leur efficience opérationnelle : capacité à répliquer un modèle opérationnel à grande échelle, *supply-chain* automatisée et hyper-réactive, gestion des coûts au cordeau qui alimente la compétitivité prix.

Il s'agit d'une part des acteurs du *hard* et *soft discount*, qui massifient leurs flux de marchandises sur un nombre restreint de références d'une qualité croissante. Ils déploient leur modèle de façon industrielle et progressent dans la plupart des pays où ils sont présents, participant à l'intensification de la pression concurrentielle.

Il s'agit d'autre part des plates-formes de commerce en ligne, qui ont profondément modifié la donne en introduisant de nouveaux services digitaux, en démultipliant l'offre disponible et en créant l'habitude de services et de produits accessibles en quelques clics, partout et tout le temps.

Les évolutions des exigences de consommation ont fait émerger une troisième catégorie d'acteurs : les chaînes et circuits de distribution spécialisés dans les offres alimentaires plus qualitatives (produits biologiques, frais, locaux et de terroir, gammes vegan). La disponibilité et l'accessibilité de cette offre sont facilitées par la vente en ligne, les services digitaux et de proximité, intégrés à un réseau de magasins physiques ou opérés en *pure player*.

Entre 2015 et 2019, les réseaux *discount*, les acteurs en ligne, les supérettes et les magasins spécialisés ont ainsi connu une croissance annuelle de 5,9 % en Europe.

La crise sanitaire a entamé la fidélité client : en 2020, plus de 60 % des consommateurs européens ont essayé un nouveau comportement d'achat et 31 % ont changé de magasin ou d'enseigne [(3)]. Les clients, « multifidèles », ne sont plus attachés à un seul circuit de distribution. Pour leurs achats alimentaires, 87 % des Français fréquentent ainsi plusieurs enseignes – quatre en moyenne – panachant enseignes généralistes et enseignes spécialisées (*hard discount*, bio, proximité) selon leurs besoins [(5)].

La pandémie de Covid-19 a ouvert la voie à de nouveaux circuits d'achat innovants. En 2020, 26 % des consommateurs français de bio se sont approvisionnés directement dans des fermes ou chez les producteurs locaux (contre 20 % en 2019) [(2)] . Ils ont également l'intention d'utiliser davantage les marketplaces d'Internet, dont la fréquentation a connu une forte hausse pendant la pandémie [(6)].

Dans ce contexte, l'agilité est un facteur clef de succès pour les acteurs traditionnels de la distribution.

(1) Source : L'Observatoire Cetelem, septembre 2020.
(2) Source : Édition 2021 du baromètre de consommation et de perception des produits biologiques en France, Agence Bio, Spirit Insight, janvier 2021.
(3) Source : Disruption & Uncertainty, The State of Grocery Retail 2021, Europe, McKinsey & Company, EuroCommerce for retail & wholesale, 10 février 2021.
(4) Source : Next Leading brands, la consommation des Français et leur rapport aux marques après la crise, Babel, Stratégie et création, 2021.
(5) Source : Les Français et les enseignes alimentaires, Bonial opinion way, juillet 2021.
(6) Source : Perspectives de dépenses pour 2021, Harris interactive pour Oney, avril 2021.

1.3 Notre raison d'être

En janvier 2018, Carrefour a engagé, sous l'impulsion d'Alexandre Bompard, le plan de transformation en cinq ans « Carrefour 2022 » (voir 1.1.6) afin de répondre aux défis globaux précédemment identifiés. La Groupe a affirmé 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. »

Cette mission, que le groupe a inscrite en 2019 en préambule de ses Statuts sous forme de « raison d'être », a confirmé sa pertinence lors la crise sanitaire, qui a accéléré les mutations de fond déjà à l'œuvre : prise de conscience du lien entre alimentation, santé et environnement, mobilisation en faveur de l'achat local, recherche accrue de prix bas et déploiement rapide du e-commerce. Fort du succès de son plan de transformation, le Groupe s'est adapté avec réactivité aux cadres sanitaires évolutifs ainsi qu'aux changements des modes de consommation issus de la pandémie.

Carrefour doit poursuivre et amplifier sa mutation afin d'accompagner dans la sortie de crise des clients qui valorisent encore davantage la facilité et la rapidité d'accès à des produits sains, en leur proposant un écosystème fluide de services, offline et online.

Afin d'y parvenir, Carrefour s'appuie sur de nombreux atouts résultants de la transformation conduite depuis 2018 :

- une marque reconnue dans le monde ;
- plus de 80 millions de foyers clients ;
- un réseau de 13 894 magasins présents dans plus de 40 pays ;
- des actifs digitaux décisifs servis par une plate-forme logistique dédiée ;
- un modèle omnicanal et multi formats unique ;
- un enracinement local et une implication au quotidien de chaque magasin dans la vie et le développement de son territoire ;
- enfin, 319 565 collaborateurs qui déploient chaque jour leurs savoir-faire dans plus de 300 métiers différents.

« Le futur de la distribution appartient à ceux qui offrent un écosystème fluide de services, à la fois offline et online. »

Alexandre Bompard, le 9 novembre 2021, *Digital Day*

1.3.1 PROPOSER À NOS CLIENTS DES SERVICES, DES PRODUITS ET UNE ALIMENTATION DE QUALITÉ ET ACCESSIBLES À TOUS

Multiformat, omnicanal, orienté client et engagé dans la transformation digitale, le « modèle Carrefour » démontre sa robustesse et sa pertinence dans un contexte d'incertitude sanitaire. Le Groupe s'adapte continuellement aux contraintes sanitaires et aux attentes évolutives des clients en s'appuyant sur un réseau de magasins aux formats très complémentaires ainsi que sur le développement de l'activité de e-commerce et des services associés (*Drive*, *click & collect*, livraison à domicile).

Les collaborateurs de Carrefour assurent la continuité de la distribution alimentaire dans ce contexte complexe, mettant la satisfaction client au cœur de leurs actions quotidiennes et poursuivant leur mobilisation en faveur de la transition alimentaire. Développement de l'agroécologie et des circuits courts, préservation de la biodiversité, réduction des pesticides et des émissions carbone et renforcement de la santé par une alimentation de qualité… la transition alimentaire permet également au Groupe de faire face aux nouveaux enjeux issus de la crise sanitaire.

1.3.1.1 La transition alimentaire pour et avec nos clients

Carrefour compte 80 millions de foyers clients dans le monde. Grâce à eux, Carrefour identifie les évolutions sociétales avec une longueur d'avance lui permettant ainsi de réinventer le modèle de la distribution.

Répondre aux nouvelles attentes

La compréhension des attentes des consommateurs est au cœur de la transformation de Carrefour. Elle permet au Groupe de renouveler ses offres et de proposer à ses clients des solutions novatrices en adéquation avec leurs attentes.

Les nouveaux comportements des consommateurs, déterminés notamment par les usages du numérique et la recherche de services personnalisés, se sont renforcés avec la crise sanitaire. Le développement des activités de e-commerce va de pair avec l'augmentation du nombre de clients « omnicanaux », qui consomment davantage chez Carrefour (+ 27 % de chiffre d'affaires après 2 ans [1]) et présentent un taux de rétention [2] plus élevé (97 %) que les clients en magasin. En 2026, les clients « omnicanaux » devraient représenter 30 % des clients du Groupe contre 11 % en 2021.

Pour répondre à ces nouveaux comportements et donner sa pleine mesure à l'omnicanalité, Carrefour adapte son organisation, par la mise en œuvre d'une stratégie plaçant le digital et la data au cœur de toutes ses opérations. L'objectif est de faire évoluer le modèle du Groupe vers une *Digital Retail Company*, à l'horizon 2026.

(1) Résultat des analyses comportementales des cohortes de 2019, 2020 et 2021 pour la France, l'Espagne et le Brésil.
(2) Proportion de clients actifs conservés d'une année à l'autre.

Carrefour poursuit par ailleurs la refonte de son réseau physique, en faisant évoluer ses hypermarchés et en développant de nouveaux formats et des services associés innovants : ouvertures de *drives* piéton, développement du cash & carry, renforcement de l'offre de services (livraisons notamment) ainsi que les zones de desserte (pour plus de détails, se référer au point 1.3.1.3, « *via* tous les canaux de distribution »).

La pandémie de Covid-19 a par ailleurs renforcé, partout dans le monde, les exigences des consommateurs quant à la qualité, l'authenticité et la traçabilité de leur alimentation. Le choix stratégique de Carrefour de s'engager en faveur de la transition alimentaire pour tous, est plus que jamais en phase avec les préoccupations de ses clients. Approvisionnement tourné vers l'agriculture de proximité, construction d'une offre privilégiant les produits frais, bio, locaux et saisonniers, marques propres et Filières Qualité, déploiement de la technologie *blockchain* : tous les marqueurs forts de l'action de Carrefour, répondent à des attentes profondes des consommateurs.

Prioriser la satisfaction client

La satisfaction client est une priorité pour le Groupe et s'articule autour de trois grands piliers (confiance, service, proximité). Elle est analysée en suivant des KPIs (*Key Performance Indicators*), notamment le *Net Promoter Score*® (NPS®), outil de mesure de la satisfaction client, dont le déploiement a été généralisé dès 2019.

Le programme Act for Change aligne la culture et les valeurs managériales du Groupe avec les objectifs du plan stratégique « Carrefour 2022 ». « Servir le client avec passion » est l'un des quatre engagements clés. L'objectif de Carrefour est de se montrer irréprochable en termes de qualité de service, en répondant le plus rapidement possible aux questions ou problèmes des clients et en cherchant à améliorer à tout moment leur expérience.

En 2021, Carrefour a renforcé cette priorité en généralisant à l'ensemble des pays du Groupe la méthode 5/5/5, qui place le client au cœur des actions des magasins. La méthode 5/5/5, qui a contribué depuis 2018 aux succès commerciaux de l'Argentine, l'Espagne, Taïwan et la Pologne, s'appuie sur l'engagement individuel et collectif des collaborateurs, aux sièges comme en magasins, autour d'une priorité commune, la satisfaction clients, au travers de 15 engagements, répartis en trois catégories : confiance, service et expérience. Ainsi, en Espagne, un important travail a été réalisé pour améliorer l'expérience client au niveau des lignes de caisse, en donnant davantage d'autonomie aux hôtes de caisse.

Accompagner les consomm'acteurs

60 % des consommateurs ont la conviction de pouvoir changer les choses à travers leurs choix de consommation [(1)]. Pour soutenir la mobilisation des clients soucieux de défendre des causes qui leur tiennent à cœur, Carrefour s'engage en faveur de la consommation participative. En écho aux attentes environnementales croissantes, le Groupe met ainsi en place des solutions permettant à ses clients de devenir les acteurs d'une consommation durable.

En 2019, Carrefour a créé le club des consommateurs engagés qui compte aujourd'hui 886 consommateurs. Avec ces consommateurs, différents sujets sont abordés comme la suppression du plastique au rayon des fruits et légumes ou les initiatives anti-gaspi. L'objectif de ce club est d'en faire une boussole de la transition alimentaire pour tous *via* trois axes :

- la co-construction commune de nos futures actions ;
- la remontée de leurs retours en interne pour orienter les décisions ;
- l'intégration de ces commentaires le plus amont possible dans nos projets.

Ainsi, en novembre 2019, une consultation sur la fin des emballages plastiques en magasin a été lancée auprès des consommateurs de Carrefour. Cette « Mission zéro plastique » a permis la naissance de 10 projets actuellement testés en magasins en France.

La même année, Carrefour Belgique a ainsi lancé, *via* la plate-forme « Mission Zéro Déchet » une consultation participative invitant les citoyens, consommateurs et parties prenantes à proposer des solutions et donner leur avis sur les prochaines initiatives de l'enseigne concernant les alternatives aux emballages. Carrefour France a testé pendant six mois, avec ses clients en Île-de-France, un système pilote de recyclage de couches usagées, en installant des poubelles connectées dans cinq magasins. L'entreprise a également proposé, durant l'été, un service permettant aux Parisiens de recycler facilement leurs masques à usage unique, en mettant à disposition des boîtes de collectes de masques, 100 % en carton et recyclable, dans 106 magasins Carrefour City de la capitale.

Les consommateurs considèrent la grande distribution comme un partenaire légitime pour les accompagner dans leur démarche d'amélioration de la qualité de leur alimentation. Carrefour informe ainsi un large public sur le thème du « mieux manger », *via* son programme Act for Food. Plusieurs pays du Groupe mènent des campagnes de sensibilisation et de mise à disposition d'informations qualitatives et nutritionnelles sur les emballages des produits Carrefour, dans des guides sur la consommation responsable et le recyclage, ou sur Internet. Le Groupe implique aussi ses clients dans l'amélioration continue de la qualité de ses produits et processus. Afin de prendre en compte leurs retours, des outils d'échanges, d'écoute et de sensibilisation ont été mis en place : plus de 4 000 panels externes ont ainsi été réalisés en 2021 afin de tester les recettes. Enfin, plusieurs fois par an, Carrefour organise des sessions de travail permettant de définir des actions RSE. Elles réunissent des collaborateurs du Groupe, des ONG, des administrations, des investisseurs, des fournisseurs et des clients qui apportent leurs expertises et points de vue.

(Pour en savoir plus, *Carrefour.com* : Et si on mangeait mieux ?)

1.3.1.2 Des services, des produits et une alimentation de qualité et accessibles 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.

Développer l'offre de produits bio et végétariens

La transition alimentaire passe par l'accélération du développement de produits répondant aux exigences de qualité et d'équilibre alimentaire des clients ainsi que par le renforcement des gammes existantes. L'ensemble des marques propres Carrefour est ainsi repensé pour incarner la transition alimentaire ; 4 100 produits ont été reformulés depuis 2018.

Le Groupe possède un réseau de distribution complet sur le segment bio, *via* les espaces bio dans ses magasins, le déploiement du concept Carrefour Bio et les acquisitions des enseignes spécialisées So.bio, Bioazur et Bio c' Bon en 2019 et 2020. Carrefour a également renforcé son offre bio *online* à la suite du rachat par Greenweez, leader européen de la distribution en ligne de produits bio, de ses concurrents espagnols et italiens, Planeta Huerto (en 2018) et de Sorgente Natura (en 2019). Le Groupe innove pour développer une offre de produits bio accessibles à tous. Carrefour propose ainsi un assortiment de plus de 1 450 références en marques propres, dont 1 300 à la

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

marque Carrefour Bio, reconnues pour leur excellence. Huit d'entre elles ont été nommées Saveurs Bio de l'année 2021 et ont fait l'objet d'une opération promotionnelle d'envergure en mars, avec des remises pouvant aller jusqu'à – 60 %. Le chiffre d'affaires bio total du Groupe s'élève à 2,7 milliards d'euros en 2021.

Carrefour accompagne également le développement des régimes alimentaires moins carnés (flexitariens, végétariens, etc.), en développant sa gamme Carrefour Veggie. En effet, la végétalisation est un sujet clé pour Carrefour qui répond à la fois à :

- une tendance sociale forte qui concerne les grands enjeux climatiques, la préservation de la biodiversité, le partage de ressources au niveau mondial et les grands enjeux de santé publique ;
- une tendance commerciale portée par une forte croissance de la demande et une structuration des marchés sur le segment.

L'engagement de Carrefour permet de développer des produits végétariens sans colorant, sans arôme artificiel et sans OGM. En 2021, la gamme Carrefour Veggie s'est étendue au Brésil. En Belgique, une nouvelle gamme de plats préparés équilibrés, comportant 10 recettes végétariennes, a été lancée.

Promouvoir le mieux manger pour la santé de nos clients

Le Groupe améliore la composition des produits de ses marques pour optimiser 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. Depuis 2018, de nombreuses substances controversées pour la santé ont ainsi été retirées. Tous les additifs alimentaires classés « noir » sont désormais proscrits de l'ensemble des produits de marque Carrefour. Le Groupe a mis en place un plan de charge pour supprimer d'ici 2022 tous ceux susceptibles d'être considérés comme nocifs. Pour aller plus loin, Carrefour a lancé en 2020 la marque Carrefour Classic' OUI AU BON !, qui exclut une liste encore plus longue de substances et d'ingrédients indésirables, tels que les polyphosphates, les carmins ou les arômes artificiels. Les produits Carrefour Classic' OUI AU BON ! sont également sans OGM, additifs ajoutés, conservateurs, colorants artificiels et pesticides.

Carrefour promeut également la réduction, voire la suppression, des pesticides chimiques (insecticides, fongicides et herbicides de synthèse) dans l'offre fruits et légumes de ses Filières Qualité Carrefour (FQC) et Reflets de France. En 2021, quatre nouvelles filières d'agroécologie ont été créées, portant à 26 leur nombre, pour un volume total de 45 000 de tonnes de fruits et légumes au 31 décembre 2021. Ce travail est réalisé avec tous les partenaires de la chaîne agricole, en particulier les fournisseurs, que le Groupe accompagne dans leur transition agricole.

(Pour en savoir plus, se référer à 1.3.2.3 « La transformation des modes de production et de consommation »)

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. En 2021, elle est déployée sur 55 Filières Qualité Carrefour, qui représentent 478 produits différents. Dans l'année, elle a été étendue en France à quatre nouvelles références de saumon fumé Filière Qualité Carrefour ainsi qu'au Brésil, dans la filière des agrumes. Tous les pays Carrefour bénéficient désormais de la *blockchain* : la Roumanie a finalisé son premier produit (œufs FQC) et l'Argentine a développé la viande de bœuf de sa gamme exclusive de produits frais Huella Natural FQC. Le Groupe a adhéré au consortium *IBM Food Trust* en 2018 afin de déployer cette technologie dans toutes ses géographies.

Carrefour met en outre 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 généralise l'adoption du logo Nutri-Score, qui classe la qualité nutritionnelle des produits : il sera apposé sur 7 000 produits de ses marques, disponibles dans ses magasins ou sur son site, en France et en Europe à l'horizon 2022 – gammes Carrefour Bio et Carrefour Veggie incluses. Carrefour a lancé en 2020 le score personnalisé INNIT, plate-forme digitale qui aide les consommateurs à optimiser leur équilibre alimentaire en fonction de leurs préférences en leur fournissant des informations personnalisées. Ce service constitue une étape supplémentaire pour permettre aux consommateurs de mieux comprendre et mieux choisir, pour mieux manger.

(Pour en savoir plus, 2.1.4.2 « Garantir la sécurité de nos clients et la qualité de nos produits » et *Carrefour.com* : Garantir la sécurité de nos clients et la qualité des produits).

Lutter contre la fracture alimentaire

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 marques propres du Groupe, socle de sa nouvelle promesse commerciale, constitue le fer de lance de cette démocratisation. Leur déploiement se double d'une politique de prix rigoureuse et du lancement de nouveaux formats attractifs sur tous les territoires.

Carrefour se bat pour offrir les meilleurs prix sur les produits du quotidien. Le Groupe développe ses Filières Qualité, qui proposent aux clients des produits cœur de marché de qualité et accessibles. Carrefour mise également sur de nouveaux concepts économiques, avec notamment le développement de l'enseigne Supeco en Europe ou, le cash & carry en Amérique latine (Atacadão au Brésil).

En 2021, afin de répondre aux difficultés rencontrées par les clients dans le contexte de crise, le Groupe s'est mobilisé en faveur du pouvoir d'achat dans plusieurs pays. Carrefour Pologne a proposé au premier semestre de fortes promotions hebdomadaires pour les produits couverts par les « Prix aussi bas qu'avant » ainsi que sur 1 000 produits de première nécessité. L'entreprise a également développé une politique de promotion dans ses magasins Carrefour Express. En Espagne, le Groupe a réduit le prix de 1 000 de ses produits de marque Carrefour en mars, proposant plus de 600 articles à 0,99 euro. Carrefour Belgique a relancé au 1er juin sa campagne « Prix sains », portant de 340 à 470 le nombre de produits de qualité commercialisés à des prix très compétitifs, et ce, dans l'ensemble de ses magasins : hypermarchés, Carrefour Market, Carrefour Express ainsi que sur son site carrefour.be.

1.3.1.3 *via* tous les canaux de distribution

Avec près de 14 000 magasins dans plus de 40 pays, Carrefour dispose d'un réseau de vente mondial. Le Groupe le transforme en profondeur : ouverture de nouveaux magasins aux formats porteurs, refonte des hypermarchés, développement du e-commerce et intégration croissante des magasins physiques et de l'offre en ligne en vue de créer un univers omnicanal complet de référence. L'objectif est d'offrir aux clients une fluidité d'expérience, nourrie par de multiples modalités d'achat complémentaires : commande en ligne, retrait des achats au *Drive*, livraison à domicile, facilitation et enrichissement du parcours dans les points de vente physiques grâce aux services digitaux, etc. Le maillage entre magasins et services digitaux (livraison, *Drive*, *click & collect*) permet 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 et des services efficaces, accessibles et de les fidéliser à travers une relation unique et 100 % personnalisée.

Déployer un écosystème de services digitaux

La crise sanitaire a illustré la pertinence de la transformation du réseau de vente de Carrefour et accéléré sa mise en œuvre, notamment en matière de e-commerce, dont les activités ont connu une très forte croissance en 2020, qui est restée soutenue en 2021. Carrefour a réalisé dans l'e-commerce une GMV mondiale de 3,3 milliards d'euros en 2021, en hausse de + 12 % sur un an. En quatre ans, Carrefour a ainsi triplé son activité de e-commerce.

Après son premier plan d'investissement digital, mené entre 2018 et 2022, Carrefour accélère fortement ses investissements digitaux avec un nouveau plan dédié de 3 milliards entre 2022 et 2026, qui représentera une hausse de + 50 % par rapport aux montants annuels investis ces dernières années (600 millions d'euros par an contre 400 millions d'euros par an en moyenne depuis 2018), avec pour objectif de devenir, à l'horizon 2026, un leader mondial du Digital Retail. Le Groupe se fixe ainsi pour ambition de tripler à nouveau sa GMV (Gross Merchandise Value) e-commerce à 10 milliards d'euros à horizon 2026. La stratégie digitale du Groupe s'appuiera sur une approche « data centric, digital first » et s'articulera autour de quatre axes prioritaires (voir Détail en section 1.3.2.2) :

- l'accélération de l'activité e-commerce ;
- la montée en puissance des activités *Data & Retail Media* ;
- la digitalisation des services financiers ;
- la transformation profonde, par le digital, des opérations traditionnelles de distribution.

La stratégie digitale s'intègre dans la démarche de responsabilité sociale et environnementale du Groupe. Carrefour annonce viser la neutralité carbone de ses activités e-commerce à horizon 2030, soit 10 ans avant l'objectif global fixé pour le Groupe pour 2040. Ceci implique que l'impact d'achat complet, du clic à la livraison, sera neutre en termes d'émissions de CO_2.

Pour répondre au boom de la demande en e-commerce, Carrefour a augmenté ses capacités de préparation et de livraison dans l'ensemble de ses géographies en 2021. Le Groupe a poursuivi le déploiement de son réseau de *Drives*, dont le nombre a augmenté de 118 pour atteindre 2 343 dans le monde à fin 2021. La livraison à domicile a également été développée dans l'ensemble des pays du Groupe : Carrefour est leader sur ce segment en Europe et propose des services extrêmement diversifiés (livraison express, *quick commerce*, etc.).

En France, Carrefour a porté le nombre de ses magasins ou points de contact offrant un service d'e-commerce à 2 343 à fin 2021. Un service de livraison à J+1 est désormais proposé dans les magasins Carrefour de 330 villes et la livraison express dans ceux de 200 villes. Depuis octobre, le Groupe développe une nouvelle offre de *drive* piétons robotisés citadins grâce à son partenariat avec Delipop, *start-up* spécialisée dans la prise en charge logistique de commandes d'e-commerce alimentaire. Le premier point de retrait a été inauguré en octobre à Paris.

S'imposer dans les formats du e-commerce à forte croissance

Carrefour entend accélérer le développement de toutes les formes d'e-commerce. Au-delà du *Drive*, modèle dominant en France et sur lequel Carrefour gagne régulièrement des parts de marché, le Groupe compte ainsi s'imposer comme le leader dans les formats du e-commerce alimentaire à plus forte croissance, grâce à ses partenariats, prises de participations et innovations :

- la livraison express (moins de 3 h) et le *quick commerce* (moins de 15 minutes), afin de renforcer son *leadership* sur la livraison à domicile dans ses marchés clés. Sur la livraison express, le Groupe a ainsi renforcé en 2021 son partenariat avec Deliveroo en France, en Belgique, en Italie et en Espagne. Carrefour a aussi continué à développer sa collaboration avec Uber Eats, au Brésil, en Espagne et en France. Plus de 1 000 magasins Carrefour sont désormais proposés sur l'application, partout en France ;
- dans le domaine du ***quick commerce,*** Carrefour a investi en juillet dans Cajoo, *start-up* spécialiste de la livraison de courses du quotidien en moins de 15 minutes, dans 10 villes françaises. Le Groupe a également annoncé en octobre le lancement de Carrefour Sprint en France, en partenariat avec Uber Eats et Cajoo, qui, fin 2021, proposait près de 2 000 références alimentaires et non-alimentaires en livraison 15 minutes dans 9 agglomérations ;
- **les services innovants tels que celui de *personal shopper***, qui connaît un grand succès dans plusieurs pays du Groupe (*via* Bringo) et vient d'être lancé en France sous le nom d'OK Market ! Le partenariat avec Everli, première *marketplace* européenne de courses en ligne, qui dispose d'un réseau de shoppers professionnels se rendant en magasin pour choisir et livrer les produits commandés par les clients, est venu fin décembre renforcer cette offre ;
- **le B2B,** grâce au fort potentiel d'Atacadão au Brésil.

Le Groupe prévoit également de développer de manière ciblée le e-commerce non-alimentaire, notamment au travers de ses *marketplaces*, du *social commerce* et du *live-shopping*. L'offre de produits portera sur des segments porteurs tels que la seconde main, les produits de grandes marques en *dropshipment*, et les produits non-alimentaires des marques propres qui offrent un excellent rapport qualité/prix. En octobre, la *marketplace* carrefour.fr a ainsi étendu son offre aux catégories non-alimentaires, accueillant des partenaires de premier plan tels que Miliboo, Disney, Samsung et Interforum. Carrefour a également mis en place de nouveaux services avec des offres comparatives d'abonnements (forfaits mobiles, box Internet, électricité/gaz) et s'est associé avec Livecars, plate-forme multiservices à destination des concessionnaires et constructeurs automobiles. En parallèle, Carrefour Occasion a lancé occasion.carrefour.fr, plate-forme de rachat de produits d'occasion développée en partenariat avec Cash Converters. Cette nouvelle offre dédiée à l'économie circulaire est proposée partout en France.

Grâce à cette forte croissance et à la poursuite de la transformation de son modèle opérationnel, Carrefour prévoit que le e-commerce génère 200 millions d'euros de résultat opérationnel courant additionnel en 2026 par rapport à 2021.

Placer le magasin au cœur de l'univers omnicanal

Les magasins conservent une place centrale dans le contexte de digitalisation rapide des activités du Groupe. Outre leur rôle traditionnel de canal de distribution physique, ils sont repensés pour devenir des atouts au service de la stratégie digitale du Groupe et se situent au cœur de son univers omnicanal : centres de préparation et de livraison, mais aussi points de retrait, de retour et de remboursement pour les clients, *via* les *Drives*, les commandes *click & collect*, etc.

En France, comme vu précédemment, 2 343 magasins proposent ainsi soit du *drive* accessible en voiture, soit du *drive* piéton, soit de la livraison à domicile à partir du lendemain, soit de la livraison express. Chaque magasin est libre de mettre en place le service le plus adapté à sa zone de chalandise.

Développer les formats porteurs

En 2021, Carrefour a poursuivi le déploiement des formats répondant aux aspirations de ses clients, partout dans le monde. Avec l'e-commerce, ces segments constituent un des moteurs de la croissance actuelle et future du Groupe.

Les magasins de proximité ont connu une croissance rapide en 2021 avec l'ouverture de 1 120 unités atteignant ainsi avec un an d'avance l'objectif des 2 700 ouvertures entre 2018 et 2022 dans l'ensemble des zones géographiques. Ce format, propice à de multiples innovations adaptées aux besoins spécifiques des

clientèles locales, a vu son attractivité renforcée lors des confinements, en raison de sa facilité d'accès.

Le cash & carry réunit des enseignes qui proposent une vaste gamme de produits alimentaires et non-alimentaires à prix de gros, directement présentés sur palettes, vendus à l'unité ou en gros conditionnement. Ce format répond aux attentes des professionnels et des particuliers recherchant un modèle efficace et à bas prix. En 2021, l'enseigne Atacadão au Brésil a poursuivi son expansion avec notamment la conversion des magasins Makro acquis en 2020.

Le *soft discount* : Carrefour a lancé en 2019 en France l'enseigne Supeco basée sur le modèle de supermarché *soft discount*. Le parc est passé de 6 magasins en 2020 à 26 magasins en France en 2021, soit un total de 108 magasins dans le monde.

Les enseignes bio : Carrefour a acquis en novembre 2020 l'enseigne spécialisée Bio c' Bon, qui a développé un réseau de distribution spécialisé très attractif, alliant un concept de magasin contemporain et une offre adaptée aux centres urbains dans des emplacements de qualité. Carrefour poursuit par ailleurs l'expansion de l'enseigne spécialisée SoBio. Ce déploiement est conduit en parallèle de l'expansion de l'offre bio digitale menée avec l'acquisition de Greenweez (2016), leader européen de la distribution en ligne de produits bio, de Planeta Huerto en Espagne (2018) et de Sorgente Natura en Italie (2019).

1.3.1.4 Le dialogue avec nos parties prenantes

Carrefour a mis à jour son analyse de matérialité en 2021. Le Groupe a sollicité 110 parties prenantes (clients, investisseurs, syndicats, fournisseurs, institutions et collaborateurs) afin d'évaluer l'importance de quarante enjeux au regard de la transition alimentaire. Les résultats ont été consolidés sous la forme d'une matrice représentant l'importance pour les parties prenantes en fonction de l'impact pour l'activité de Carrefour. La matrice ci-dessous représente les 28 enjeux évalués comme prioritaires.

Analyse des résultats

Les enjeux les plus importants, représentés en haut à droite sur la matrice de matérialité, sont les suivants : lutte contre le gaspillage alimentaire, pêche responsable, agriculture durable, bien-être au travail, climat - transport et e-commerce, droits de l'Homme au sein des chaînes d'approvisionnement. Ces enjeux ont progressé dans la prise en compte par les parties prenantes et par le Groupe depuis la dernière analyse réalisée en 2019.

Certains enjeux maintiennent leur position au sein de la matrice par rapport à 2019, notamment la protection environnementale (déforestation, emballages, la lutte contre le réchauffement climatique pour les magasins), les relations durables avec les fournisseurs et partenaires, la production locale ou encore l'accessibilité, la traçabilité et la qualité des produits

Enfin, certains enjeux témoignent de l'évolution des tendances de consommation et des attentes de nos parties prenantes. C'est notamment le cas du parcours client zéro déchet en magasins, de la gestion et de la qualité de l'eau, des salaires décents et de l'inclusion des clients en magasins. Ces enjeux n'étaient pas présents spécifiquement parmi les enjeux prioritaires dans l'analyse de 2019.

Contribution aux objectifs de développement durable

Une correspondance a été effectuée entre les différents enjeux et les Objectifs de Développement Durable des Nations-Unies (ODD). Cette correspondance permet au Groupe d'identifier les 8 ODD auxquels il contribue de manière prioritaire. Il ressort de cette analyse que les ODD prioritaires sont les suivants :

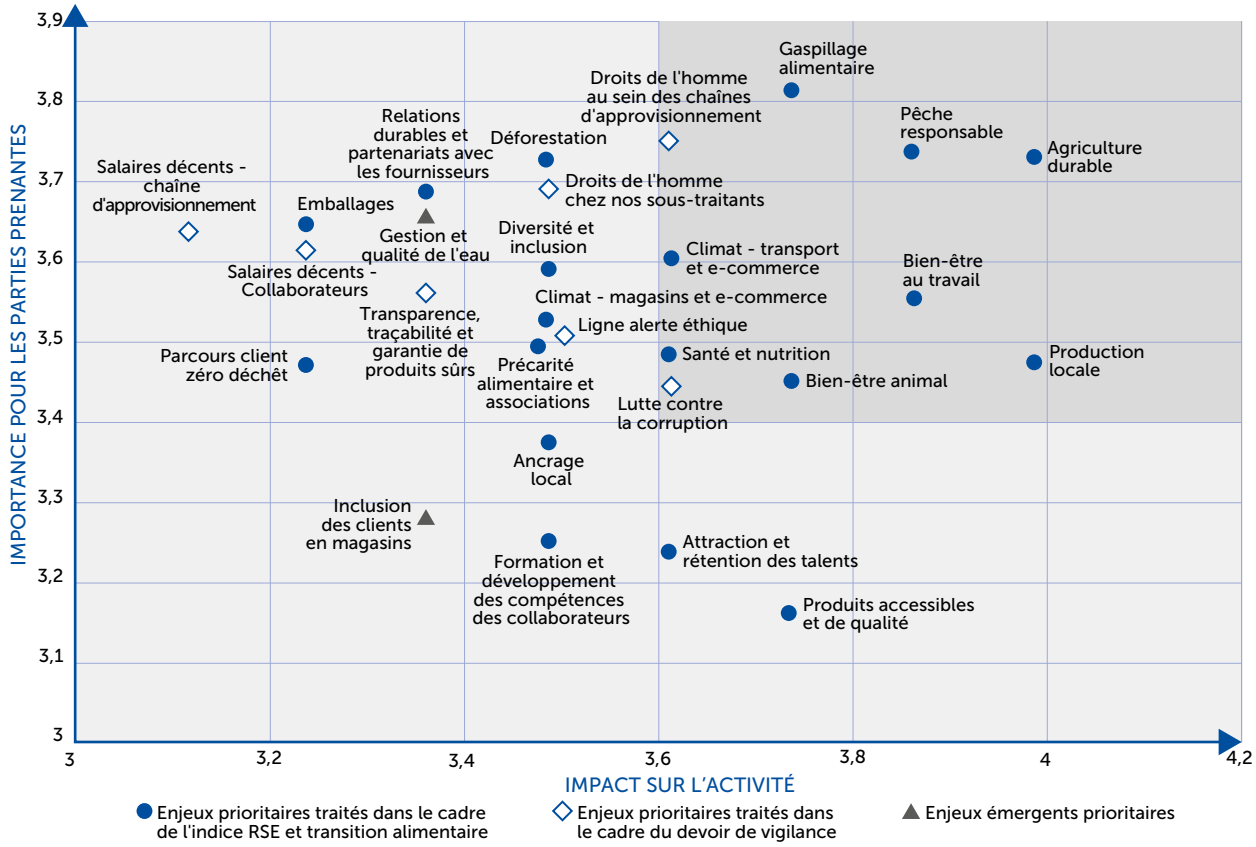
- ODD 2 : Faim zéro ;
- ODD 3 : Bonne santé et bien-être ;
- ODD 7 : Energie propre à un coût abordable ;
- ODD 8 : Travail décent et croissance économique ;
- ODD 12 : Consommation et production responsables ;
- ODD 13 : Lutte contre les changements climatiques ;
- ODD 14 : Vie aquatique ;
- ODD 15 : Vie terrestre.

Interprétation stratégique pour Carrefour

L'analyse de matérialité permet à Carrefour d'identifier les enjeux prioritaires de la transition alimentaire pour tous, raison d'être du Groupe depuis 2019, et de confirmer l'importance des plans d'actions engagés. Beaucoup d'enjeux prioritaires sont identifiés depuis plusieurs années, suivis et mesurés par Carrefour au travers son indice RSE et transition alimentaire et/ou pris en compte dans le cadre du devoir de vigilance (ex : gaspillage alimentaire, pêche responsable, agriculture durable, droits de l'Homme au sein des chaînes d'approvisionnement, bien-être au travail).

D'autres enjeux, tels que l'inclusion des clients en magasins, la qualité de l'eau, la garantie de salaires décents et la disponibilité d'une ligne d'alerte éthique au sein des chaînes d'approvisionnement ou encore l'ancrage local des magasins doivent faire l'objet d'une accélération car émergent fortement dans l'analyse et ne font pas encore l'objet de politiques et plans d'actions structurés à l'échelle du Groupe.

MATRICE DE LA MATÉRIALITÉ



1.3.2 NOS LEVIERS D'ACTION POUR ACCÉLÉRER LA TRANSITION ALIMENTAIRE POUR TOUS

Carrefour dispose de plusieurs leviers puissants : la sensibilisation et l'adhésion de ses collaborateurs, sa capacité à réinventer son modèle économique et à repenser son organisation afin de gagner en agilité et en efficacité, son engagement dans la transformation des modes de production en partenariat avec le monde agricole et les différents acteurs de l'économie circulaire, et enfin son ancrage territorial fort, qui place les magasins du Groupe au cœur de la vie des différents territoires, urbains ou péri-urbains.

Couplé à sa stratégie de transformation digitale, cet ensemble d'atouts permet au Groupe de déployer un modèle d'affaires créateur de valeur partagée par toutes ses parties prenantes et d'inscrire sa démarche dans le cadre des 17 objectifs de développement durable fixés par l'ONU à l'horizon 2030.

1.3.2.1 La diversité et la compétence de nos collaborateurs

Les ambitions de Carrefour sont portées par les femmes et les hommes du Groupe : 319 565 collaborateurs dans le monde, dont 55,6 % de femmes. Ils permettent à Carrefour d'offrir quotidiennement des services, des produits et une alimentation de qualité, accessible à tous à travers l'ensemble de ses canaux de distribution, dans ses 9 pays intégrés.

S'engager avec *Act for Change*

La mise en œuvre du plan de transformation managérial et culturel Act for *Change* s'est poursuivie en 2021. Elle se traduit par quatre engagements majeurs, déclinés en actions concrètes :

- « **Grandir et avancer ensemble** » vise à développer les talents, encourager la diversité au sein des équipes et favoriser la coopération entre les différentes Directions et formats de magasins du Groupe. Les programmes de promotion interne, les formations en management de chaque pays et les programmes de l'Université Carrefour du Groupe ont été mis à jour et restructurés dans cette optique. Lancés en 2020, les programmes *C Booster* et *D Booster*, qui ont pour ambition de détecter et faire grandir les Directeurs à potentiel, se sont poursuivis en 2021 ;
- « **Servir le client avec passion** » rappelle l'enjeu pour nos collaborateurs d'améliorer la qualité de service et la satisfaction client. En 2021, la méthode 5/5/5, qui vise à remettre le client au cœur des préoccupations des magasins, a été déployée dans l'ensemble des pays du Groupe (voir 1.3.1.1 *La transition alimentaire pour et avec nos clients*). Toutes ces actions ont contribué à améliorer les *Net Promoter Score*® (NPS®) dans tous les pays du Groupe en 2021 ;
- « **Agir avec simplicité** » met l'accent sur une gestion fluide et efficace des ressources, et encourage la prise d'initiatives et l'adaptation rapide et permet aux collaborateurs d'évoluer dans un environnement de travail favorable et en constante évolution. Le Groupe s'engage à mener de nombreuses initiatives innovantes en matière de qualité de vie au travail, ainsi qu'à mettre en œuvre une politique de santé au travail commune à l'ensemble des pays ;
- « **Être fiers de transformer notre métier** » vise à encourager l'innovation au service de la transition alimentaire. Afin d'impliquer les magasins et leurs équipes dans cette démarche, le programme « Act for Food *Super Heroes* » met en valeur les initiatives de collaborateurs engagés. La communauté de ces ambassadeurs a dépassé 2 000 collaborateurs. Après l'Argentine et l'Espagne en 2018, la France en 2020, la Pologne, l'Italie, la Roumanie et la Belgique ont lancé en 2021 leurs versions locales de l'École des Leaders, école qui soutient la promotion interne au sein du Groupe. Carrefour consacre également des moyens importants à former ses collaborateurs sur les fondamentaux de la transition alimentaire. En Italie et en Argentine des « écoles métiers » accompagnent ainsi les employés des rayons Produits Frais Traditionnels dans une démarche d'amélioration continue de la qualité de service.

L'évaluation de ces quatre piliers de performance culturelle est suivie grâce au E-NPS (*Employee Net Promoter System*®), mesuré dans chaque pays du Groupe. Ses résultats en progression constante sur chacun des engagements d'Act for Change permettent d'orienter les actions RH.

Attirer, développer et former les talents

Dans un contexte de forte transformation, Carrefour accorde une importance prépondérante à la montée en compétence de ses équipes.

En 2021, le Groupe a amélioré et modernisé ses stratégies de recrutement, en diversifiant ses canaux de diffusion et en approfondissant ses viviers de candidatures. En France, plus de 26 350 offres ont été ainsi relayées sur des sites de partenaires. Carrefour a également renforcé sa stratégie en matière d'identification et de suivi de ses talents clés, constitués pour partie de 200 directeurs exécutifs du Groupe à des postes stratégiques, des collaborateurs issus des programmes de Graduates Dirigeants ou des collaborateurs aux potentiels et compétences clés pour le Groupe.

Sur le plan de la formation, le Groupe investit largement pour préparer ses collaborateurs aux évolutions du secteur.

Carrefour 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 du Groupe développent ainsi des programmes pour permettre à leurs collaborateurs de mieux appréhender la culture numérique. D'ici 2024, l'ensemble des collaborateurs de Carrefour bénéficiera de formations dédiées au digital (soit environ 100 000 personnes par an), au sein de l'Université Digital Retail, en partenariat avec Google. Par ailleurs, afin de fluidifier les échanges et d'encourager l'innovation, Carrefour va mettre à disposition de l'ensemble de ses collaborateurs la plate-forme de communication Workplace from Meta (Facebook).

Les produits frais et la transition alimentaire demeurent des sujets de formation prioritaires pour le Groupe. Carrefour France a développé le module « Maîtriser les incontournables de la transition alimentaire » pour valoriser la démarche de la transition alimentaire du Groupe auprès de ses clients. La Roumanie propose des formations qualité et sécurité alimentaire. En Espagne, Carrefour participe à la chaire d'alimentation de l'Université San Pablo CEU et met en place des formations de découpe des viandes pour les professionnels de la boucherie. En 2021, plus de 12 300 employés ont participé aux programmes de formation sur la transition alimentaire.

Pour nourrir sa culture client, Carrefour met en place des plans d'actions 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. En 2021, en France la formation « Être un Ambassadeur de Carrefour » a été suivie 50 000 collaborateurs et 9 014 collaborateurs supplémentaires ont été formés sur les autres thèmes de la relation client (contre 8 559 en 2020). 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.

Des nouveaux programmes de développement du management ont été mis en place :

- des programmes de gestion des cadres dirigeants à destination des cadres à fort potentiel, notamment le programme Next Generation, conçu pour aider les futurs leaders 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 ;
- les webinaires des bonnes pratiques, initiative internationale qui consiste à réunir une fois par mois, des cadres dirigeants des différents pays afin de partager une bonne pratique.

(Pour en savoir plus, se référer à 2.2.1.6.3 et à *Carrefour.com* : Attirer, retenir et développer les talents)

Promouvoir la diversité

Carrefour est attaché à refléter et intégrer la diversité et la mixité sociale de 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.

Le Groupe emploie 177 611 collaboratrices, soit 55,6 % 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 développe des programmes de coaching individuels et de mentorat pour les femmes : l'objectif est d'augmenter la représentativité des femmes leaders de 25 % en 2021 à 35 % en 2025. Depuis 2011, le programme international *Women Leaders* a ainsi accompagné les femmes du Groupe dans l'accès à des postes à plus hautes responsabilités. En 2021, 100 % des pays du Groupe sont labellisés GEEIS (*Gender Equality European & International Standard*). Carrefour est également engagé dans la lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes au quotidien. En France, des référents harcèlement sexuel et agissements sexistes (250 référents membres du CSE et 250 référents salariés) ont été nommés en 2019.

Le Groupe compte plus de 10 902 collaborateurs en situation de handicap, soit 3,41 % de ses effectifs. 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, Carrefour reste en pointe sur ce sujet, accompagnant au plus près ses collaborateurs concernés, tout au long de leur carrière, avec l'aide de Référents Handicap. Le Groupe mène aussi une politique ambitieuse de sensibilisation/formation au handicap. En 2021, Carrefour s'est engagé lors du *Duo Day*, qui consiste à créer un duo d'une journée entre une personne en situation de handicap et un collaborateur de l'entreprise. Il a également soutenu Le Grand Pitch, premier concours oratoire dédié au handicap organisé par son partenaire Pépites Emploi. En 2021, Carrefour a poursuivi et renforcé ses actions de promotion de l'égalité des chances et d'accompagnement vers l'emploi des jeunes en embauchant 15 000 jeunes en CDI ou en alternance, dont 50 % issus des quartiers défavorisés. Par ailleurs, 3 000 stages de 3e ont été proposés aux élèves de collèges de ces quartiers prioritaires afin de leur faire découvrir les métiers de la distribution.

Chaque année, Carrefour dédie une journée à la diversité, afin de sensibiliser ses collaborateurs sur l'acceptation de la différence. La journée internationale de la diversité 2021 a permis la production d'un motion design sur le thème de la diversité chez Carrefour, qui a été diffusé dans tous les pays du Groupe, en interne (siège et magasins) et en externe (réseaux).

1.3.2.2 Notre capacité d'adaptation aux transformations

Depuis 2018, Carrefour a opéré une transformation profonde de son organisation et mené une stratégie d'allocation de ses ressources plus performante afin de pouvoir investir avec sélectivité dans ses axes prioritaires, la transition alimentaire pour tous et le digital.

Gagner en transversalité et en agilité

Depuis 2018, le Groupe a favorisé les synergies entre ses différentes entités afin de bénéficier d'un effet de taille accru. Carrefour a décloisonné ses pays, ses formats et ses fonctions. Il tire désormais un meilleur parti de son implantation multi-pays, avec une gouvernance plus propice aux mutualisations et à la massification de ses achats au sein des pays européens. Des fonctions auparavant segmentées par format ont été unifiées afin de donner davantage de force aux actions commerciales de Carrefour, principalement en Belgique, mais également en France. Ces ajustements ont permis au Groupe de gagner en souplesse et en efficience dans le monde entier.

Devenir une *Digital Retail Company*

Grâce à la réussite de la transformation initiée en 2018, Carrefour a les moyens de réaliser son nouvel objectif : se transformer en *Digital Retail Company* à l'horizon 2026. Cette stratégie, fondée sur une approche « *data-centric, digital first* » sera mise en œuvre autour de quatre axes clefs :

- **l'accélération de l'activité e-commerce** (voir 1.3.1.3 *via tous les canaux de distribution*) ;
- **la montée en puissance des activités *Data & Retail Media***, grâce à 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. Les données propriétaires de Carrefour Links, qui représentent 8 milliards de transactions et 80 millions de foyers clients dans le monde, constituent la meilleure offre *Data & Retail Media d'Europe*, sur laquelle Carrefour entend capitaliser, afin de générer 200 millions d'euros de résultat opérationnel courant supplémentaire en 2026 par rapport à 2021 ;
- **la digitalisation des services financiers** (voir 1.4.4 *Les services financiers*) ;
- **la transformation, par le digital, des opérations traditionnelles de distribution.** Depuis 2018 Carrefour mène une stratégie de migration de ses systèmes informatiques vers le Cloud : 30 % des applications du Groupe ont déjà été migrées et le Groupe se fixe l'objectif d'être 100 % Cloud en 2026, ce qui lui permet d'augmenter l'agilité de ses systèmes. Cette montée en puissance va accélérer la transformation de l'ensemble des processus opérationnels de Carrefour, notamment : le *pricing*, la construction d'assortiment, les prévisions d'activité, les flux

(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 son 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.

logistiques et d'approvisionnement ou encore les processus administratifs. Cette digitalisation contribuera à l'amélioration et à la personnalisation de l'expérience client et de l'efficacité opérationnelle, aux sièges comme en magasins.

S'ouvrir à de nouveaux partenariats

Afin de renforcer sa compétitivité et son efficacité opérationnelle, Carrefour poursuit sa politique de partenariats avec des acteurs de référence sur des activités et des métiers stratégiques pour son développement, avec un accent mis sur le digital.

Carrefour renforce ainsi son partenariat avec Google pour former environ 100 000 de ses collaborateurs par an, d'ici 2024, au sein de son Université Digital Retail. Par ailleurs, le Groupe va mettre à disposition de ses collaborateurs la plate-forme de communication *Workplace from Meta* (Facebook).

Ces moyens internes seront complétés par un écosystème d'innovation ouverte incluant la collaboration avec des *start-up*. Carrefour ambitionne notamment de mettre en place un fonds de capital-risque dédié pour être au plus près des innovations et technologies émergentes, ainsi qu'un studio d'innovations.

Développer les investissements stratégiques

Dans le cadre de sa stratégie digitale, Carrefour accentue sensiblement ses investissements dans ce domaine, avec un plan dédié de 3 milliards d'euros entre 2022 et 2026, soit une hausse de + 50 % par rapport aux montants annuels investis ces dernières années. Par conséquent, le Groupe a rehaussé son objectif d'investissements annuels à environ 1,7 milliard d'euros.

Poursuivre la dynamique de réduction de coûts

Depuis le lancement du plan Carrefour 2022, le Groupe a développé une culture de rigueur financière. En 2021, le Groupe a réalisé 930 millions d'euros d'économies, avec un objectif relevé à 2,7 milliards d'euros additionnels en année pleine à horizon 2023 (vs 2,4 milliards d'euros initialement).

Depuis 2018, Carrefour fait preuve d'une grande discipline financière et a renforcé son bilan et sa liquidité. Le Groupe possède l'un des bilans les plus solides de l'industrie, qui constitue un atout important dans le contexte actuel, marqué par les mutations rapides dans la distribution alimentaire et la pandémie de Covid-19.

Optimiser le périmètre des activités

Le Groupe a atteint avec un an d'avance, l'objectif de cessions d'actifs immobiliers non-stratégiques à hauteur de 300 millions d'euros à horizon 2022. Dans ce cadre, le Groupe a cédé en Espagne l'immobilier de 7 hypermarchés en septembre 2021 au travers d'une opération de *sale & lease-back* auprès de Realty Income, pour 93 millions d'euros. À fin 2021, le Groupe a ainsi réalisé 330 millions d'euros de cessions additionnelles d'actifs immobiliers non stratégiques.

En octobre, Carrefour Italie a annoncé le transfert en franchise de plus de 50 magasins en 2021 et de 25 au cours du premier trimestre 2022.

En France, le Groupe a passé 10 hypermarchés et 44 supermarchés en location-gérance en 2021. Un nouveau programme de 43 magasins (16 hypermarchés et 27 supermarchés) a été annoncé pour un passage en 2022.

Renforcer la compétitivité commerciale

La rationalisation des dépenses a permis au Groupe d'investir dans sa compétitivité prix conformément à ses engagements. Depuis 2018, Carrefour met en œuvre des investissements significatifs dans la compétitivité de son offre.

Ces initiatives ont été accompagnées d'importants investissements dans la compétitivité non-prix, afin d'améliorer l'offre produit, notamment en élargissant la gamme et en renforçant la qualité des produits à marque Carrefour, dans un univers omnicanal.

1.3.2.3 La transformation des modes de production et de consommation

Les activités liées à la production et la distribution de l'alimentation ont un impact considérable sur la planète, ses écosystèmes et son climat. La transition alimentaire implique la transition des modèles actuels vers des pratiques plus respectueuses de l'environnement et de la biodiversité. Ce changement est réclamé par des clients de plus en plus soucieux des conditions de production des aliments qu'ils consomment. En tant que leader de la transition alimentaire, Carrefour est mobilisé sur tous les fronts : pour soutenir la transition agricole et promouvoir l'agriculture durable, limiter la déforestation, favoriser l'économie circulaire, éviter le gaspillage alimentaire et garantir le bien-être animal.

Promouvoir l'agriculture durable

Carrefour renforce la durabilité de ses approvisionnements en accompagnant le monde agricole dans la transformation de son modèle de production. Le Groupe facilite ainsi la mise en œuvre de pratiques agricoles plus responsables – bio, agroécologie – en sécurisant les producteurs de ses Filières Qualité Carrefour et de ses filières biologiques par des conditions contractuelles privilégiées.

Pour promouvoir le bio, un des leviers du Groupe est la contractualisation sur le long terme avec les agriculteurs bio, qui permet de s'engager auprès d'eux, dans la durée, sur des volumes et prix d'achat. Carrefour soutient également les producteurs en cours de conversion au bio par des contrats de 3 à 5 ans et en leur proposant des prix plus avantageux : ce dispositif existe en France, en Belgique, en Roumanie et à Taïwan. En France, Carrefour a accompagné en 2021 1 250 nouveaux agriculteurs bio français, portant le total à 3 400, dont 180 en conversion.

La responsabilité de Carrefour se manifeste également par la mise en œuvre de son plan d'agroécologie au sein des Filières Qualité Carrefour, dont la pénétration sur le segment des produits frais devra atteindre 10 % d'ici 2022. Les producteurs partenaires des filières utilisent des modes de production plus responsables, strictement encadrés par des cahiers des charges. À l'horizon 2022, 100 % des produits issus des Filières Qualité Carrefour devraient porter une allégation différenciante agroécologique : « nourri sans OGM », « nourri sans traitement antibiotique », « cultivé sans traitement chimique », etc.

Sur les fruits et légumes, Carrefour s'est fixé pour objectif d'atteindre, à fin 2022, 100 % de Filières Qualité Carrefour ayant au moins un producteur pilote engagé dans la démarche de réduction des pesticides et, à l'horizon 2025, de compter, pour chaque filière, 100 % de fournisseurs engagés dans la démarche. Au 31 décembre 2021 les deux objectifs étaient déjà remplis à respectivement 84 % et 65 %, soit plus de 600 producteurs et plus d'une centaine de fournisseurs de fruits et légumes produisant selon les principes de l'agroécologie.

En 2021, le Groupe a soutenu les acteurs des filières bio et agroécologiques mis en difficulté par l'épisode de gel qui a abîmé des centaines de milliers d'hectares de terres agricoles. Carrefour France a mis en place des actions en direction de ses 4 000 producteurs partenaires Filière Qualité Carrefour, Reflets de France et Carrefour Bio : maintien des engagements de collaboration pris sur 3 ans, engagement à valoriser la production épargnée par le gel (opération « Prix coûtant pour les fruits résistants »), réduction des délais de paiement et priorité à la vente des produits d'origine françaises tout au long de la saison.

Enfin, Carrefour utilise des écolabels (*Forest Stewardship Council, Marine Stewardship Council, Roundtable for a Sustainable Palm Oil*, etc.) pour garantir les conditions strictes de conformité sociale et environnementale pour ses approvisionnements. Pour compléter ces certifications, le Groupe a recours à des solutions technologiques avancées permettant s'assurer de la qualité de ses approvisionnements. La surveillance de parcelles d'élevage de bœufs au Brésil par satellite permet, par exemple, de contrôler les risques de destruction de la forêt amazonienne.

(Pour en savoir plus, se référer à 2.2.1.2 et à *Carrefour.com* : Promouvoir et développer une agriculture durable.)

Garantir le bien-être animal

L'amélioration des méthodes d'élevage et d'abattage des animaux est une préoccupation croissante au sein de la société civile. Carrefour en fait l'une de ses priorités et s'est engagé dans une démarche d'amélioration du bien-être animal dans ses filières d'approvisionnement. Afin de mobiliser davantage ses fournisseurs de marques propres, Carrefour a défini une politique

« bien-être animal » en 2019, autour de dix axes prioritaires, incluant notamment la limitation des pratiques controversées comme l'épointage, l'interdiction des tests et du clonage, la limitation du confinement et du stress, etc.

Depuis 2021, les neufs pays intégrés du Groupe évaluent leurs performances sur huit objectifs clés de la politique bien-être animal. Il est notamment prévu que 100 % des œufs coquilles pour les produits contrôlés et de marques nationales et 100 % des œufs ingrédients dans les produits des marques Carrefour soient issus hors cage d'ici 2025 ou 2028 (selon les pays), que 50 % du chiffre d'affaires des poulets à marque Carrefour apportent des garanties sérieuses sur le bien-être animal d'ici 2026, les mêmes garanties étant également apportées pour les porcs Bio et Filières Qualité Carrefour d'ici 2025, ou encore que 100 % des abattoirs livrant des produits bruts contrôlés par Carrefour soient audités à l'horizon 2025.

Carrefour s'est ainsi engagé dès 2020 dans la transparence du niveau de bien-être animal de tous les poulets à ses marques, en assurant la traçabilité de plus de 20 millions de volailles *via* la technologie *blockchain* et en mettant en place une nouvelle étiquette « Bien-Être Animal » sur les produits commercialisés. Carrefour France a introduit en 2020 une technique de sexage par spectrophotomètre pour sélectionner *in ovo* les futures poules pondeuses de la Filière Qualité Carrefour afin d'éviter d'avoir recours à l'élimination des poussins mâles. Carrefour Pologne a été la première chaîne de distribution polonaise à rejoindre l'European Chicken Commitment en 2021. Carrefour Taïwan est le premier distributeur d'Asie à s'engager à ce que 100 % des œufs commercialisés dans ses magasins à l'horizon 2025 proviennent de poules élevées hors de cages. Carrefour Espagne a confirmé que 100 % des œufs frais commercialisés sous sa marque seraient issus d'élevage sans cage en 2022.

Le Groupe a également signé une Filière Qualité de viande bovine label Rouge dont le cahier des charges repose sur le bien-être animal, des conditions d'élevage optimales et une alimentation contrôlée pour les animaux, constituée majoritairement à base d'herbe pour les adultes et de lait pour les petits.

La marque textile de Carrefour, TEX, s'engage à ce que 100 % de son cachemire soit issu d'une filière qualité tracée et garantissant le bien-être animal.

Favoriser l'économie circulaire

Carrefour s'engage en faveur de pratiques plus économes en ressources, notamment pour l'éco-conception et le recyclage des emballages plastiques, dont la prolifération constitue une source de pollution majeure dans les océans. Le Groupe s'est ainsi fixé pour objectif, entre 2017 et 2022, de réduire de 5 % la quantité d'emballages mis sur le marché. Pour les emballages restants, l'objectif de Carrefour est d'atteindre 100 % d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables pour ses marques d'ici 2025. En magasin et en e-commerce, des solutions alternatives aux emballages plastiques et jetables sont mises en place (développement du vrac et de la consigne, utilisation de contenants réutilisables, etc.). Carrefour agit avec ses clients pour améliorer son système de tri et soutient les initiatives novatrices.

Dans le cadre du « Défi zéro plastique », le Groupe travaille à économiser 20 000 tonnes d'emballages avant 2025 et multiplie les innovations dans ce sens. Carrefour France propose ainsi des sacs en papier kraft et en coton bio au rayon fruits et légumes, des sacs kraft à prix coûtant (9 centimes d'euros) en caisse et vise à supprimer un maximum de plastique au rayon fruits et légumes ainsi que sur les emballages non-alimentaires. Carrefour a lancé lors du salon VivaTech 2021 le « *Carrefour Bulk Innovation Challenge* », qui a pour objectif de trouver des solutions innovantes pour réduire les dix « irritants » clients qui freinent le développement du vrac.

Le Groupe développe également les systèmes de consigne. En 2021, Carrefour France a poursuivi le déploiement de la solution d'emballages consignés et réutilisables Loop dans ses magasins. Carrefour Pologne, à l'avant-garde des pratiques vertes dans le secteur polonais de la distribution, propose depuis novembre 2021 de l'eau gazeuse dans des bouteilles en verre d'un litre, qui entrent dans son système de consigne.

Carrefour est également en pointe sur le recyclage dans plusieurs de ses pays. En 2021, Carrefour France et Terracycle se sont associés avec l'Oréal France pour recycler les emballages cosmétiques en magasins et avec Pampers pour recycler les couches usagées. Carrefour Brésil a noué un partenariat avec BR+10, une société de gestion environnementale, pour s'assurer de la sécurité du processus de réutilisation des matériaux issus des gants et masques usagés.

(Pour en savoir plus, se référer à 2.2.2.3 et à *Carrefour.com* : S'engager pour l'éco-conception et une économie circulaire des emballages.)

Lutter contre le gaspillage alimentaire

Les équipes de Carrefour travaillent également à limiter le gaspillage alimentaire : le Groupe partage l'objectif de réduction de 50 % des déchets alimentaires en 2025 posé par le *Consumer Goods Forum*. Outre son travail d'amélioration de gestion de ses 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 pour leur offrir une seconde vie, partenariat avec des *start-up* pour vendre des produits faits à partir d'invendus, etc. Carrefour Pologne commercialise depuis début 2021 des carottes et pommes de terre qui comportent des imperfections dans des emballages spéciaux. Dans la même optique, Carrefour Espagne propose des légumes sains, qui présentent des imperfections avec une réduction de prix. Carrefour France a mis en place des meubles « défi zéro gaspi » dans 30 de ses magasins en 2021 : ils accueillent les œufs intacts issus des boîtes dans lesquelles un œuf a été retrouvé cassé, afin de les vendre en vrac à petit prix au lieu de les jeter.

Le Groupe a en parallèle 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 2021, les dons du Groupe ont représenté un équivalent de 44 millions de repas. Enfin, des filières de valorisation des biodéchets en biométhane sont utilisées pour les invendus alimentaires qui ne peuvent pas être donnés à des associations.

Les pays du Groupe multiplient les innovations et les partenariats pour lutter contre le gaspillage alimentaire. Carrefour Italie a lancé en juillet avec Cafeina le défi #CarrefourZeroDechets sur TikTok, afin de sensibiliser les jeunes générations à cette thématique. CyberCook, la plate-forme de recettes de Carrefour Brésil a créé un indice permettant de mesurer les quantités économisées lors de chaque préparation culinaire, afin d'aider les foyers brésiliens à mieux maîtriser leur gaspillage. En Argentine, le Groupe s'est associé à Danone et la Banque Alimentaire de Buenos Aires pour trouver des solutions conjointes.

En 2021, Carrefour a réduit de 2% son gaspillage alimentaire par rapport à 2020.

(Pour en savoir plus, se référer à 2.1.3.5 et à *Carrefour.com* : Lutter contre le gaspillage alimentaire.)

1.3.2.4 Ancrage territorial

Les activités de Carrefour dynamisent les écosystèmes dans lesquelles elles s'insèrent. Ses magasins rendent accessibles à tous, même dans les territoires les plus enclavés, les produits nécessaires aux populations. Grâce à ses partenariats avec les producteurs et PME, le Groupe contribue à l'essor des économies locales. Enfin, sa Fondation mène des actions de solidarité en collaboration avec des associations de terrain.

Riche du maillage de son réseau mondial de 13 894 magasins, Carrefour est un commerçant de proximité, au service de ses clients dans toutes ses implantations. Le Groupe propose des formats adaptés aux spécificités des pays et des localités dans lesquels il opère. Chaque magasin dispose de l'autonomie nécessaire pour adapter ses assortiments et sa gamme de services aux besoins locaux et pour construire une relation de proximité avec ses clients.

En France métropolitaine, Carrefour possède 5 619 magasins disséminés en zone urbaine, en périphérie et en zone rurale (hors activités de négoce du Groupe). En centre-ville, les enseignes Carrefour City et Express facilitent les courses au quotidien, y compris dans les quartiers les plus excentrés. En périphérie, Carrefour accompagne les mouvements des consommateurs en s'implantant au plus près de leurs lieux de vie : les hypermarchés Carrefour ou les cash & carry répondent à une dynamique sociétale de recherche de prix accessibles et de références multiples. En zone rurale, Carrefour est présent avec ses enseignes Market, Proxi et Contact, maillant le territoire au plus près de chaque consommateur éloigné des grandes surfaces des métropoles. Sa nouvelle version de magasins Contact, spécialement conçus pour les zones rurales ou périurbaines et dotés d'une gamme renforcée de bio et de frais ainsi que d'un espace restauration, est en cours de déploiement dans quatre régions. Enfin, partout sur le territoire, Carrefour développe une offre e-commerce rendant accessible à chacun la gamme de produits la plus large possible, grâce aux livraisons à domicile.

En 2020 et 2021, le modèle multiformat du Groupe a permis de répondre de manière adaptée aux différents moments de la crise sanitaire. Les formats de proximité et les supermarchés, proches et facilement accessibles par les consommateurs, ont notamment apporté une réponse efficace aux besoins des consommateurs tenus de respecter les mesures de confinement.

Contribuer au dynamisme territorial

Le Groupe est un acteur majeur du dynamisme territorial dans les espaces urbains et ruraux. Chaque magasin s'engage dans le développement de son territoire, et ce à plusieurs niveaux : création d'emplois directs et indirects, mise en place de circuits courts et partenariats commerciaux avec les producteurs locaux (PME, agriculteurs), contribution aux projets économiques territoriaux, mobilisation en faveur d'initiatives environnementales, sociales et de solidarité – en particulier dons alimentaires et lutte contre le gaspillage.

Carrefour privilégie ses approvisionnements dans ses pays d'implantation, en particulier pour les produits alimentaires. Pour promouvoir les fournisseurs locaux, Carrefour développe des gammes de produits de terroirs dans toutes ses géographies. Le Groupe entend créer, dans chacun de ses territoires, un réseau de petites entreprises connectées aux magasins et associer celui-ci à sa croissance, sur le modèle du Plan PME. Créé en France en 2014, celui-ci vise à renforcer la coopération de Carrefour avec les PME de tous secteurs, alimentaires et non-alimentaires. Dans ce cadre, le dispositif permanent « Carrefour Inbox des PME » met gratuitement à disposition des PME des expertises spécifiques de Carrefour (qualité, *design*, *packaging*, logistique) pour les accompagner dans le développement de produits alimentaires innovants. Finifac, société financière du groupe Carrefour, a développé des solutions de crédit pour les PME et le monde agricole.

En 2021, le Groupe a poursuivi de multiples manières son soutien aux acteurs des filières agricoles, dont certains ont vu leurs débouchés se réduire pendant la crise sanitaire. Fin janvier, Carrefour a ainsi renouvelé son engagement auprès des 3 400 PME et TPE alimentaires locales et régionales et mis en place des contrats pluriannuels de 3 ans avec 1 935 d'entre elles. En mars, l'entreprise s'est engagée pour une plus juste rémunération de ses 18 000 producteurs Filière Qualité Carrefour, tout en lançant l'opération Salon Grandeur Nature pour les mettre en valeur, en l'absence du Salon International de l'Agriculture.

En Belgique, Carrefour, associé à l'enseigne Sharing Food, a étendu au premier trimestre son soutien aux restaurateurs de l'ensemble du pays afin qu'ils puissent mettre facilement en vente leurs repas dans les magasins Carrefour.

En Espagne, Carrefour a lancé son programme PME Asturies, qui récompense les PME locales se distinguant par la qualité de leurs produits. L'entreprise s'est également engagée en faveur des chaussures espagnoles au sein de sa marque TEX, en choisissant sept fournisseurs régionaux.

Au Brésil, Atacadão s'est associé avec Coca-Cola dans un programme de soutien aux micro-entrepreneurs du secteur alimentaire pour leur offrir des formations, des solutions de digitalisation et des microcrédits et mettre en valeur leur activité *via* la campagne « Atacadão promeut votre entreprise ». Par ailleurs, le partenariat entre Carrefour Brésil et la Central do Cerrado, une coopérative regroupant plusieurs associations communautaires du Cerrado, permet de renforcer les petits producteurs locaux et l'agriculture familiale.

Mener des actions de solidarité

La création du Pôle Solidarité Groupe & France

En 2021, le groupe Carrefour a créé un Pôle Solidarité Groupe et France. L'objectif de ce Pôle est de mieux articuler les différentes opérations solidaires portées par l'ensemble du Groupe. Le Pôle Solidarité travaille en étroite collaboration avec la Fondation pour permettre différents leviers de mobilisation à ses partenaires associatifs. L'engagement de Carrefour auprès des associations peut donc passer par la mobilisation des magasins, la mobilisation des collaborateurs et la philanthropie en faveur de l'intérêt général.

À l'international, le Pôle permet de remonter les initiatives solidaires des différents pays pour mieux les mettre en valeur et mesurer leur impact. En France, la Solidarité a une équipe dédiée, qui orchestre une douzaine d'opérations solidaires par an.

Par ailleurs, comme chaque année, Carrefour France a poursuivi sa mobilisation en faveur de l'opération Pièces jaunes (en janvier), et de la Collecte nationale des Restos du Cœur (en mars), des Boucles du Cœur (de mai à octobre), de la Collecte nationale des Banques Alimentaires et du Téléthon.

La Fondation Carrefour

En 2020, la Fondation Carrefour a fêté ses 20 ans d'engagement solidaire et sa mission en faveur de la transition alimentaire solidaire. Elle se déploie selon trois programmes : l'agriculture durable et solidaire, l'anti-gaspillage solidaire et l'engagement sociétal en lien avec l'alimentation. La Fondation accompagne des initiatives solidaires en France et dans les pays d'implantation du Groupe. Elle co-gère les projets avec les équipes Carrefour en Belgique, en Italie, en Pologne, en Roumanie et par des Fondations locales Carrefour Taïwan Cultural and Educational Foundation, Fondation pour le Développement agricole en Roumanie, Fundación Solidaridad Carrefour en Espagne et Fundación Carrefour Argentina.

Sa mobilisation depuis le début de la crise sanitaire auprès des publics les plus précaires s'élève à plus de 3,8 millions d'euros. Elle a, par exemple, soutenu plus de 100 000 étudiants à travers ses actions en France notamment à travers son appel à projets Étudiants & Innovation alimentaire. Les 10 associations lauréates ont pu déployer des projets alimentaires au bénéfice des étudiants (épicerie, tiers-lieux et jardins solidaires…). En outre, grâce au challenge lancé sur TikTok en mars dernier, la Fondation Carrefour a permis la collecte de près de 35 tonnes de nourriture destinée aux étudiants en situation de précarité.

Par ailleurs, la Fondation a réalisé un don financier d'urgence suite aux inondations dans la région de Liège en Belgique. Depuis 2000, son soutien face aux situations d'urgence humanitaire s'élève à plus de 18 millions d'euros.

L'engagement solidaire du Groupe

Dans le contexte de la pandémie de la Covid-19, le Groupe est resté mobilisé. En Espagne, Carrefour a été la première entreprise à mettre à disposition des espaces pour accélérer le processus de vaccination. En Roumanie, la Croix-Rouge et le Groupe se sont associés pour faire des dons d'équipement médical pour la surveillance des fonctions vitales dans le quartier ATI à Bagdasar-Arseni. Après les inondations de juillet en Belgique, Carrefour a organisé un arrondi solidaire en faveur des victimes.

(Pour en savoir plus, se référer à Carrefour.com : La responsabilité territoriale de Carrefour.)

Soutien du commerce équitable

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, Lobodis, etc. Vingt ans plus tard, Carrefour et MaxHavelaar® ont conclu de nombreux engagements internationaux. Le dernier en date, lancé en 2021, porte sur un projet inédit d'1 million d'euros pour soutenir les pratiques écologiques et la promotion de l'égalité femme/homme dans la filière de la banane équitable, destiné à bénéficier à 10 000 personnes au Pérou et en République Dominicaine.

En 2021, 127,8 millions d'euros de ventes de produits issus du commerce équitable ont été réalisés dans les magasins Carrefour dans le monde (+ 15 % par rapport à 2020). 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. 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 2021, 930 produits du commerce équitable étaient proposés dans les magasins Carrefour à travers le monde.

1.3.2.5 Une démarche responsable en accord avec les 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.

Carrefour est notamment membre du Global Compact. Carrefour contribue en particulier à dix 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.

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



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 2021, les dons du Groupe ont représenté l'équivalent de 44 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

➔ Bannir les substances controversées.

➔ Assurer la qualité et la sécurité des produits Carrefour.

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



04. ÉDUCATION DE QUALITÉ

Contribution aux ODD

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

Objectifs du Groupe

➔ 15 000 recrutements de jeunes en CDI ou en alternance en France, dont la moitié venant de quartiers défavorisés en 2021.

➔ 3 000 stages de troisième situés dans les quartiers prioritaires en France en 2021.



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.

➔ Certification GEEIS pour l'égalité femmes/hommes dans tous les pays.



06. EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT

Contribution aux ODD

➔ Sensibiliser, former et contrôler les fournisseurs des industries textiles sur la gestion et l'efficience 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 clefs du textile intégrés formés et travaillant sur des plans correctifs.

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

➔ 45 000 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

➔ 50% de réduction des émissions de GES (scope 1+2) d'ici 2030 et de 70% d'ici 2040 (par rapport à 2019).

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.

09. INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE

Contribution aux ODD

➔ Soutenir nos fournisseurs aux 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

➔ Atteindre le nombre de 3 000 agriculteurs français à accompagner en bio et en conversion vers le bio à horizon 2022.

➔ Atteindre 300 fournisseurs bio engagés dans le Pacte Transition Alimentaire d'ici 2025.

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.

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

Objectifs du Groupe

➔ Un tiers du chiffre d'affaires *via* des produits de marque Carrefour d'ici 2022.

➔ 80 % de nos clients pensent que Carrefour les aide à avoir une alimentation plus saine et plus responsable, tout en restant accessible en prix d'ici 2022.

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

➔ 800 camions roulant au biométhane en France en 2021.

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.

➔ 10% de produits Filière Qualité Carrefour présents dans les produits frais 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 réutilisables, recyclables et compostables d'ici 2025.

➔ 100 % des déchets valorisés d'ici 2025.

➔ 45 000 producteurs partenaires en 2025.

13. MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

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 MT les émissions de GES liées aux produits vendus en magasin par rapport à 2019.

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.

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 (bœuf, huile de palme, soja, cacao, emballages et fibres textiles).

➔ Réduire l'impact environnemental des sites.

Objectifs du Groupe

➔ 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).

➔ 100% des constructions de nouveaux centres commerciaux et expansions certifiés BREEAM et déploiement des certifications BREAAM In-Use en France sur 75% des sites d'ici 2021.

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.

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 bœuf et le plastique.

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

Objectifs du Groupe

➔ 300 fournisseurs engagés au sein du Pacte pour la Transition alimentaire d'ici 2025.

➔ 45 000 producteurs partenaires locaux en 2025.

1.4 La description des activités du Groupe

1.4.1 UNE DISTRIBUTION OMNICANALE 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, Asie, Amérique latine, Moyen-Orient et Afrique, le Groupe s'appuie sur un parc de magasins intégrés et franchisés ou développés avec des partenaires.

En 2021, Carrefour a ouvert ou acquis 1 487 magasins sous enseignes, ce qui représente une création brute d'environ 968 000 m^2. Fin 2021, Carrefour compte 13 894 magasins sous enseignes dans plus de 40 pays.

Carrefour a enregistré en 2021 un chiffre d'affaires hors taxes de 73,0 milliards d'euros, en hausse de + 5,0 % à changes constants. Le chiffre d'affaires TTC 2021 (pré-IAS 29) s'établit à 80,9 milliards d'euros, soit une hausse de + 5,3 % à changes constants. Cette croissance s'explique par :

- une hausse des ventes à magasins comparables hors essence hors calendaire et ajusté des effets travaux de + 2,3 % ;
- un effet calendaire à - 0,3 % ;
- une contribution des ouvertures de + 0,9 % ;
- un impact des effets périmètres et autres (incluant les transferts) favorable + 0,5 % ;
- un effet essence favorable, à hauteur de + 2,1 %.

Après prise en compte d'un effet change défavorable de - 2,7 %, principalement dû à la dépréciation du real brésilien et du peso argentin, la variation totale du chiffre d'affaires à taux de change courants s'élève à + 2,6 %. Après application de la norme IAS 29, le chiffre d'affaires TTC 2021 du Groupe s'élève à 81,2 milliards d'euros.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 2 272 millions d'euros. Le résultat opérationnel courant représente 3,1 % du chiffre d'affaires hors taxes.

En 2021, l'autofinancement s'est établi à 3,8 milliards d'euros, contre 3,5 milliards d'euros en 2020. Les investissements atteignent 1,6 milliard d'euros en 2021 contre 1,2 milliard d'euros en 2020. En 2021, le cash-flow libre net s'est élevé à 1 228 millions d'euros contre 1 056 millions d'euros en 2020

France

En France, le groupe Carrefour compte, à fin 2021, 5 799 magasins sous enseignes répartis en 5 formats : 253 hypermarchés Carrefour, 1 043 supermarchés Carrefour Market, 4 330 magasins de proximité aux enseignes Carrefour City, Carrefour Contact, Carrefour Express, Bio c' Bon, etc., 147 magasins de cash & carry à l'enseigne Promocash et 26 magasins *soft discount* (Supeco).

En intégré, le parc se compose de 616 magasins dont 182 hypermarchés, 281 supermarchés, et 153 magasins de proximité. En France métropolitaine, la proportion des magasins franchisés par rapport au parc représente respectivement 22,2 % en hypermarché, 71,8 % en supermarché et 96,4 % en magasin de proximité.

Carrefour opére en France métropolitaine et, au travers de partenariats historiques, dans les territoires ultra-marins. Ce sont ainsi 180 magasins sous enseigne qui sont exploités outre-mer : 19 hypermarchés, 46 supermarchés, 110 magasins de proximité et 5 magasins de cash & carry.

En 2021, Carrefour a ouvert ou acquis en France 412 magasins sous enseignes dont 5 hypermarchés 16 supermarchés, 377 magasins de proximité, 3 magasins de cash & carry et 11 magasins de *soft discount* ce qui représente une création brute d'environ 117 000 m^2.

En France, le chiffre d'affaires hors taxes s'établit à 35,3 milliards d'euros en 2021, en une hausse de + 3,4 %. Les ventes TTC en comparable hors essence et hors calendaire sont en hausse de + 1,8 %. Les hypermarchés enregistrent une hausse de + 0,6% en comparable hors essence et hors calendaire, tandis que les supermarchés progressent de + 3,6 % et les autres formats, principalement la proximité, de + 2,1 %.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 757 millions d'euros, en hause de + 20,4 %, soit une marge opérationnelle à 2,1 %. Cette évolution reflète l'excellente dynamique des activités de distribution combinée à une profonde dynamique de baisse des coûts.

En France, les investissements opérationnels se sont élevés à 677 millions d'euros. Ils ont représenté 1,9 % du chiffre d'affaires.

Autres pays d'Europe

En Europe (hors France), Carrefour compte 5 906 magasins sous enseignes à fin 2021. Le parc sous enseignes se compose de 457 hypermarchés, 1 926 supermarchés, 3 430 magasins de proximité et 12 magasins de cash & carry et 81 magasins *soft discount* (Supeco). Carrefour opère dans 5 pays en intégré : Belgique, Espagne, Italie, Pologne et Roumanie. Le parc de magasins intégrés se compose de 1 573 magasins au total (415 hypermarchés, 680 supermarchés, 385 magasins de proximité, 12 magasins de cash & carry et 81 magasins *soft discount* (Supeco)).

Sur l'année, Carrefour a ouvert ou acquis 707 magasins sous enseignes, soit une création brute d'environ 327 000 m^2, dont 9 hypermarchés, 215 supermarchés , 461 magasins de proximité et 22 magasins *soft discount*.

Le chiffre d'affaires hors taxes en Europe s'établit à 21,3 milliards d'euros en 2021, en hausse de + 0,6 % à changes constants. Les ventes TTC en comparable hors essence et hors calendaire sont en baisse de - 1,1 %.

Sur l'année, le résultat opérationnel courant s'établit à 718 millions d'euros, en hausse de + 3,3 % à changes constants, soit une marge opérationnelle de 3,4%. Tous les pays, hormis la Belgique, connaissent une progression de leur ROC et marge de ROC. L'amélioration de la profitabilité en 2021 est particulièrement marquée en Espagne et en Italie.

Présent depuis 1973 en Espagne, Carrefour dispose d'un parc de magasins multiformat de 205 hypermarchés, 156 supermarchés, 1 067 magasins de proximité et 46 magasins de *soft discount* à fin 2021. Les ventes hors taxes s'établissent à 9,5 milliards d'euros. Les ventes TTC sont globalement stable, à - 0,4 % en comparable hors essence et hors calendaire, après une forte croissance en 2020. Carrefour continue de gagner des parts de marché en 2021 (+ 0,3 points).

Présent depuis 1993 en Italie, Carrefour y gère un parc de 44 hypermarchés, 456 supermarchés, 977 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 baisse de - 3,0 % en comparable hors essence et hors calendaire. Carrefour s'améliore fortement au cours de l'année et bascule en territoire positif au second semestre portée par une stratégie commerciale offensive et une forte progression du NPS®.

En Belgique, Carrefour est le groupe le plus multiformat avec 40 hypermarchés, 441 supermarchés et 311 magasins de proximité. Le chiffre d'affaires hors taxes est de 3,9 milliards d'euros. Les ventes TTC sont en baisse de - 4,2 % en comparable hors essence et hors calendaire. L'activité a été pénalisée par un environnement concurrentiel déflationniste, des comparables élevés durant la saison estivale ainsi que des ruptures d'approvisionnement au T4 liées à d'importantes perturbations chez un partenaire logistique.

Présent depuis 1997 en Pologne, Carrefour opère sous enseignes 91 hypermarchés, 151 supermarchés, 704 magasins de proximité et 9 magasins *soft discount* (Supeco). Les ventes hors taxes s'établissent à 1,8 milliards d'euros. Les ventes TTC sont en hausse de + 3,0 % en comparable hors essence et hors calendaire. Carrefour affiche une performance solide en 2021, notamment avec la reprise de la consommation des ménages et la réouverture des galeries marchandes en 2021.

En Roumanie, où Carrefour est présent depuis 2001, le Groupe gère 43 hypermarchés, 188 supermarchés, 108 magasins de proximité et 26 magasins *soft discount*. Les ventes hors taxes s'établissent à 2,1 milliards d'euros. Les ventes TTC sont en hausse de + 2,0 % en comparable hors essence et hors calendaire. Carrefour poursuit sa bonne dynamique tirée par un NPS® en forte hausse.

En Europe, le Groupe est également présent au travers de partenariats en franchise en Turquie, en Arménie, en Géorgie et en Andorre, avec un total de 831 magasins sous enseignes : 34 hypermarchés, 534 supermarchés et 263 magasins de proximité.

Les investissements opérationnels en Europe (hors France) se sont élevés en 2021 à 403 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 1 153 magasins au total, avec 184 hypermarchés, 151 supermarchés, 558 magasins de proximité, 259 magasins de cash & carry et 1 magasin *soft discount* (Supeco).

En 2020, Carrefour a fait l'acquisition de 25 magasins Makro au Brésil. En 2021, 3 magasins supplémentaires ont été acquis, portant le total des magasins acquis à 28 au 31 décembre 2021.

En Amérique latine, le chiffre d'affaires hors taxes s'établit à 13,9 milliards d'euros, en hausse de + 14,5 % à changes constants. L'effet de change défavorable sur l'année conduit à une évolution des ventes à taux de changes courants de + 4,9 %. Les ventes TTC sont en hausse de + 9,3 % en comparable hors essence et hors calendaire. Le résultat opérationnel courant s'établit à 768 millions d'euros en 2021, en hausse de + 6,3 % à changes constants. Le taux de marge opérationnelle s'établit ainsi à 5,5 %. Le ROC du Brésil ressort à 714 millions d'euros, en hausse de + 9 millions d'euros à changes constants. Le ROC de l'Argentine s'améliore sensiblement et s'établit à 55 millions d'euros, après un impact de - 17 millions d'euros lié à l'application de la norme IAS 29.

Au Brésil, Carrefour opère 100 hypermarchés, 54 supermarchés, 144 magasins de proximité, 249 magasins de cash & carry et un magasin *soft discount* à fin 2021. Les ventes hors taxes au Brésil s'établissent à 11,6 milliards d'euros. Les ventes TTC sont en progression de + 1,0 % en comparable hors essence et hors calendaire. L'amélioration du ROC des services financiers et d'Atacadao en 2021 est en partie compensée par l'impact pour Carrefour Retail de la baisse du non-alimentaire, sur une base de comparaison élevée. Le Groupe a pousuivi ses investissements dans la compétitivité, dans un environnement économique et sanitaire dégradé.

Implanté en Argentine depuis 1982, Carrefour gère un parc de 84 hypermarchés, 97 supermarchés, 414 magasins de proximité et 10 magasins de cash & carry. Le chiffre d'affaires hors taxes s'établit à 2,3 milliard d'euros. Les ventes TTC sont en hausse de + 50,0 % en comparable hors essence et hors calendaire. 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[1] se sont élevés en 2021 à 466 millions d'euros et ont représenté 3,3 % du chiffre d'affaires.

Asie

Implanté depuis 1989 sur le continent asiatique, Carrefour est présent à Taïwan, ainsi qu'en Ouzbékistan sous franchise. À fin 2021, le parc de magasins sous enseignes s'établit à 348 magasins au total, dont 70 hypermarchés, 4 supermarchés et 274 magasins de proximité.

Les ventes hors taxes de la zone Asie, correspondant à l'activité de Carrefour Taïwan compte tenu de la cession en 2019 des activités de Carrefour Chine, s'établissent à 2,5 milliards d'euros, en hausse de + 16,9 % à changes constants. Le résultat opérationnel courant s'établit à 78 millions d'euros, en baisse de - 18,1 % à changes constants compte tenu notamment de l'intégration des magasins Wellcome en cours de transformation et de l'impact des mesures sanitaires pénalisant le trafic en hypermarchés et dans les centres commerciaux. Le taux de marge opérationnelle s'établit ainsi à 3,1 %.

À Taïwan, le parc se compose de 68 hypermarchés et 274 magasins de proximité au 31 décembre 2021. Carrefour a renforcé sa position avec la finalisation de l'acquisition de 185 magasins de proximité Wellcome fin décembre. Ces magasins ont été convertis à l'enseigne Carrefour en 2021.

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

En 2021, le contrat de partenariat en Indonésie (106 hypermarchés et 9 supermarchés sous enseigne) a pris fin.

Les investissements opérationnels en Asie se sont élevés à 69 millions d'euros en 2021 et ont représenté 2,7% du chiffre d'affaires.

Autres régions

Hors DROM-COM, Europe, Asie et Amérique latine, Carrefour compte également 688 magasins exploités avec des partenaires franchisés à travers le monde (Moyen-Orient, Maghreb, Afrique de l'Ouest, République Dominicaine, Île 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 128 nouveaux points de vente en 2021.

(1) Hors acquisition Makro.

Le Groupe GBH, partenaire historique de Carrefour dans les territoires ultramarins, a finalisé en 2020 l'acquisition de la société Vindemia. 41 magasins sont passés sous enseigne le 1er janvier 2021 dans l'Océan Indien.

Principalement implanté au Moyen-Orient, le groupe Majid Al Futtaim a continué son expansion multiformat avec l'ouverture de 85 magasins en 2021.

L'enseigne Carrefour a poursuivi en 2021 son déploiement sur de nouveaux territoires en s'implantant au Gabon avec le partenaire local Prix Import.

Environnement concurrentiel

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

En France, principal marché du groupe, qui représente 49 % 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 21,1 % (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 Vald'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 (FRANCHISÉS ET PARTENAIRES INCLUS) (2)

Parc de magasins au 31/12/2020	Hyper-marchés	Super-marchés	Magasins de proximité	Magasins de cash & carry	*Soft discount*	Total nombre de magasins 2021	Total nombre de magasins 2020	Total surface de vente *(en milliers de m²)* 2021	Total surface de vente *(en milliers de m²)* 2020
France	234	997	4 220	142	26	5 619	5 430	5 407	5 353
France CPI outre-mer et Rep. Dom	19	46	110	5	0	180	162	179	154
Total France	**253**	**1 043**	**4 330**	**147**	**26**	**5 799**	**5 592**	**5 586**	**5 507**
Belgique	40	441	311	0	0	792	787	930	929
Espagne	205	156	1 067	0	46	1 474	1 250	2 140	2 023
Italie	44	456	977	12	0	1 489	1 485	1 053	1 116
Pologne	91	151	704	0	9	955	937	690	685
Roumanie	43	188	108	0	26	365	369	507	497
Autres	34	534	263	0	0	831	725	588	914
Total Europe (hors France)	**457**	**1 926**	**3 430**	**12**	**81**	**5 906**	**5 553**	**5 908**	**6 165**
Argentine	84	97	414	10	0	605	592	649	649
Brésil	100	54	144	249	1	548	489	2 141	1 932
Total Amérique latine	**184**	**151**	**558**	**259**	**1**	**1 153**	**1 081**	**2 790**	**2 581**
Taïwan	68	0	274	0	0	342	132	564	464
Autres	2	4	0	0	0	6	116	8	571
Total Asie	**70**	**4**	**274**	**0**	**0**	**348**	**248**	**572**	**1 035**
Autres	166	450	50	22	0	688	574	1 543	1 486
Total autres	**166**	**450**	**50**	**22**	**0**	**688**	**574**	**1 543**	**1 486**
TOTAL GROUPE	**1 130**	**3 574**	**8 642**	**440**	**108**	**13 894**	**13 048**	**16 399**	**16 774**

Carrefour développe un univers omnicanal, qui intègre ses 13 894 magasins physiques au déploiement de son offre de e-commerce, qui s'est enrichie en 2021.

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.

(1) Part de marché valeur – Panel Nielsen Scantrack – PGC+FLS sur une période de 52 semaines finissant le 2 janvier 2022, pour un périmètre France (HM + SM + SDMP + Proxi + Drive).
(2) Les magasins Atacadão et Supeco au Brésil, Carrefour Maxi en Argentine et Supeco en Europe sont classés dans le format cash & carry.

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. Carrefour Italie a ainsi transféré en franchise plus de 42 magasins en 2021 et annoncé 25 transferts supplémentaires au cours du premier trimestre 2022. En France, le Groupe a passé 10 hypermarchés et 44 supermarchés en location-gérance en 2021. Un nouveau programme de 43 magasins (16 hypermarchés et 27 supermarchés) a été annoncé, avec les premiers passages prévus à partir de mars 2022.

Carrefour met à disposition de ses clients tous les formats de magasins : hypermarchés, supermarchés, magasins de proximité, 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).

Afin d'accompagner mieux encore 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 leurs envies : courses en magasin, achats en ligne et retraits en points de vente, en *Drive* ou livraisons à domicile. En 2021, le Groupe exploite 2 343 *Drives* dans le monde et réalise une GMV mondiale de 3,3 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 26 magasins à fin 2021, 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, également 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 2022, l'objectif est qu'ils représentent un tiers 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. À fin 2021, on dénombre 10 467 références en marques Carrefour, dont 1 450 dans le bio et 1 300 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.

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. Implantée dans 6 pays européens ainsi qu'au Brésil, elle gérait fin 2021 un volume de 2,3 milliards de transactions, soit 29 milliards d'euros en valeur, 130 000 terminaux et plus de 5 millions de cartes. En octobre 2020, Carrefour a cédé 60 % de Market Pay à AnaCap Financial Partners. Cette opération, finalisée en avril 2021, permet de capitaliser sur l'expertise sectorielle approfondie et l'expérience d'Anacap dans la croissance et le développement d'activités. Elle permet également à Market Pay de continuer à se développer, se diversifier et accélérer sa transformation au service des projets d'innovation de Carrefour ainsi que de ses autres clients et prospects. En 2021, Market Pay a ainsi acquis la *fintech* dejamobile.

Le Groupe a construit une présence forte dans les services financiers et d'assurance notamment au travers de ses cinq banques en propre (France, Brésil, Espagne, Belgique et Argentine) et d'accords commerciaux. Ces activités représentent, en 2021, plus de 10 millions de cartes de crédit, plus de 6 millions d'encours de crédits à la consommation et revolving et 3,5 millions de contrats d'assurance vendus annuellement. Elles ont déjà été en partie digitalisées, avec notamment 30 % de porteurs de cartes recrutés au travers des canaux digitaux et 38 % 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. Ils 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 plates-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 : plates-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 2021, le Groupe dispose, dans ses pays intégrés, d'un parc de 139 entrepôts et plates-formes, 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 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 2021, le Groupe opère 16,5 millions de m^2 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 grande majorité de la surface totale de ses points de vente, avec un taux de détention supérieur à 72 % pour ses hypermarchés, 45 % 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 1 250 sites en propriété intégrant les enseignes Carrefour. Cette entité intègre également l'ensemble des expertises permettant de conduire les projets immobiliers du Groupe : *asset management*, pilotage et conception de projets, maîtrise d'ouvrage déléguée, gestion immobilière, etc.

Dans les autres pays, avec l'accompagnement d'experts de l'immobilier commercial intégrés au sein du Groupe, Carrefour donne vie aux projets d'espaces commerciaux ambitieux. Partout, c'est la combinaison des savoir-faire immobiliers et commerciaux qui permettent d'imaginer et d'opérer des sites multiformats adaptés aux besoins et aspirations des consommateurs, des centres commerciaux aux *retails parks*, en passant par les galeries commerciales de proximité.

Carrefour peut également compter sur la foncière Carmila, dont elle détient 35,5 % et qui est dédiée à l'attractivité des centres commerciaux attenants aux hypermarchés Carrefour en France, Espagne et Italie. Créée en 2014, Carmila renforce le *leadership* local des centres commerciaux dans lesquels l'enseigne est implantée par une stratégie de transformation du patrimoine – rénovations, extensions – et l'apport d'une offre commerciale complémentaire visant à intégrer les actifs durablement dans les territoires. Elle déploie par ailleurs, en synergie avec les hypermarchés, une stratégie de *marketing* local et *digital cross-canal* permettant de renforcer la satisfaction, la fidélisation et le recrutement de clientèle, en partenariat avec les commerçants des galeries marchandes et les acteurs locaux.

1.5 Le groupe Carrefour en 2021

1.5.1 FAITS MARQUANTS 2021

- **14 janvier** : Carrefour Belgique inaugure son premier magasin Express de l'année à Bruxelles.
- **18 janvier** : Carrefour France se mobilise pour soutenir l'opération Pièces Jaunes. La collecte est dématérialisée en raison de la circulation du coronavirus.
- **25 janvier** : la Fondation Carrefour fête ses 20 ans.
- **16 février** : Carrefour et Système U concluent avec Sodiaal, Yoplait, Lactalis, Savencia et Eurial des accords visant à revaloriser le prix du lait aux producteurs, pour la 3e année consécutive.
- **2 mars** : Carrefour France s'engage pour une plus juste rémunération de ses producteurs « Filière Qualité Carrefour » et lance l'opération « Salon Grandeur Nature » afin de rapprocher producteurs et consommateurs.
- **5 mars** : Carrefour France réitère pour la 14e année consécutive son engagement auprès des Restos du Cœur en participant à sa Collecte nationale.
- **9 mars :** Carrefour Brésil lance la technologie *blockchain* dans la filière des agrumes.
- **15 mars** : Carrefour finalise l'acquisition de 172 magasins de proximité et supermarchés sous enseigne Supersol en Espagne.
- **17 mars** : Carrefour Espagne baisse les prix de plus de 1 000 produits essentiels sous marques propres. Plus de 600 articles sont proposés à 0,99 euro.
- **24 mars** : Carrefour renforce son *leadership* au Brésil avec l'acquisition de Grupo BIG, troisième acteur de la distribution alimentaire du pays.
- **2 avril** : La Fondation Carrefour lance un appel à projets pour lutter contre la précarité alimentaire des étudiants en France.
- **6 avril** : Carrefour et Deliveroo signent un partenariat en France et à l'international pour déployer des services de livraison de courses rapides à domicile.
- **19 avril :** Carrefour constate que les objectifs de son Indice RSE et Transition Alimentaire est en hausse et s'en fixe de nouveaux. L'indice RSE est intégré à la rémunération variable de l'ensemble des salariés de l'entité Groupe ainsi qu'à celle des dirigeants des pays intégrés.
- **29 avril** : Carrefour réaffirme ses engagements sur le soja et appelle les autorités françaises et européennes à renforcer leurs actions contre la déforestation importée.
- **6 mai** : Carrefour Partenariat International et le Groupe Coop Nordics signent un accord de partenariat commercial en Europe du Nord axé sur les marques propres du Groupe
- **19 mai** : Carrefour France contribue à hauteur de 300 000 euros à un projet de 1 million d'euros du mouvement Fairetrad/Max Havelaar destiné à soutenir les petits producteurs de bananes bio-équitables au Pérou et en République Dominicaine.
- **25 mai** : Carrefour Spectacles s'allie avec Ticket master, leader mondial du marché de la billetterie d'événements *live*, pour proposer à ses clients une offre enrichie.
- **28 mai** : Carrefour Italie est la première enseigne de distribution transalpine à rejoindre Filiera Italia, association dédiée à la promotion de l'excellence agroalimentaire « *Made in Italy* ».
- **1er juin** : Carrefour Belgique lance la campagne « Prix sains » pour que le meilleur soit accessible à tous : 470 petits prix permanents sont proposés sur des produits marque Carrefour, toutes catégories confondues.
- **15 juin** : le groupe Carrefour annonce sa nouvelle stratégie *Data et Retail Media* lors du lancement de la plate-forme Carrefour Links qui permet à ses partenaires industriels d'accéder à la connaissance plus fine des attentes des clients Carrefour.
- **22 juin** : Carrefour est le premier acteur de la grande distribution en France à apposer l'Eco-score sur les produits disponibles sur son site Carrefour.fr.
- **23 juin** : le lancement de Carrefour Bio au Brésil contribue à démocratiser les prix du bio dans le pays.
- **29 juin** : Carrefour France lance l'opération « Prix coûtant pour les fruits résistants » en soutien aux producteurs fragilisés par l'épisode de gel tardif du mois d'avril.
- **1er juillet** : En partenariat avec Pickup, filiale de la Poste, Carrefour France annonce le déploiement de plus de 400 consignes automatiques pour le retrait de colis.
- **9 juillet** : Carrefour soutient la mise en place d'un cadre européen ambitieux pour lutter contre la déforestation.
- **13 juillet** : Carrefour France réaffirme les engagements pris au sein du Pacte national sur les emballages plastiques, avec notamment un objectif de réduction de 20 000 tonnes d'emballages à l'horizon 2025.
- **16 juillet** : Carrefour Belgique organise un arrondi solidaire en faveur des victimes des inondations.
- **28 juillet** : Carrefour Argentine déploie la *blockchain* sur ses pièces de viande Huella Natural. L'enseigne est la première du secteur à utiliser cette technologie dans le pays.
- **28 juillet :** Carrefour France entre dans le capital de Cajoo, *start-up* qui a déployé en six mois un service de livraison de courses en 15 minutes à domicile dans une dizaine de villes.
- **10 septembre** : signature d'un pacte de transition alimentaire entre Carrefour Espagne et 50 fabricants référencés.
- **28 septembre** : Carrefour Roumanie lance le programme École des Leaders, en partenariat avec l'Académie d'études économiques de Bucarest.
- **7 octobre** : Carrefour annonce un partenariat inédit avec Delipop, startup spécialisée dans la prise en charge logistique de commandes e-commerce alimentaires, afin de développer une nouvelle offre de *Drives* piétons robotisés.
- **8 octobre** : le Groupe étend son partenariat commercial avec le Groupe Coop Nordics en Europe du Nord aux marques internationales.
- **14 octobre :** Carrefour développe son offre e-commerce non-alimentaire avec de nouveaux partenaires (Miliboo, Disney, Samsung et Interforum) et propose de nouveaux services (forfaits mobiles, box Internet, électricité/gaz).
- **26 octobre** : Carrefour s'allie à Uber Eats et à Cajoo pour se lancer dans le *quick commerce* avec Carrefour Sprint, un service de livraison de produits du quotidien en moins de 15 minutes.

- **31 octobre** : le groupe Carrefour se donne pour objectif d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2040.
- **4 novembre** : Carrefour Argentine lance Bringo, une nouvelle application de commerce électronique qui met chaque client en relation avec un assistant personnel.
- **9 novembre** : Carrefour présente sa « Stratégie Digital Retail 2026 » et se donne pour ambition d'être un leader mondial du *Digital Retail*. Le Groupe noue un partenariat stratégique global avec Meta (Facebook) afin d'offrir des expériences plus personnalisées et connectées à ses clients et à ses employés.
- **30 novembre** : Carrefour Occasion lance sa plate-forme digitale de rachat de produits pour renforcer ses engagements sur l'économie circulaire.
- **1er décembre** : lancement de Carrefour Voyages en Belgique.
- **9 décembre** : Carrefour obtient la note « A » du CDP – Climate change pour son engagement dans la lutte contre le réchauffement climatique.
- **21 décembre** : après des partenariats réussis en Italie et en Pologne, Carrefour étend à la France son accord commercial avec Everli, première *marketplace* européenne de courses en ligne.

1.5.2 FAITS MARQUANTS T1 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.
- **1er 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 pour protéger le revenu des agriculteurs français.
- **8 février** : Carrefour Taïwan se voit décerner un Œuf d'or par l'ONG Compassion In World Farming (CIWF) pour son engagement en faveur de l'élevage des animaux hors cage.
- **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.
- **23 mars** : succès de l'émission obligataire inaugurale en Sustainability-Linked Bond de 1,5 milliard d'euros.

1.5.3 SYNTHÈSE DES PERFORMANCES FINANCIÈRES

(en millions d'euros)	2021	2020 retraité[1]	2019 retraité [2]	2019 post-IAS 29 post-IFRS 16	2018 IFRS 5 post- IAS 29
INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ					
Chiffre d'affaires toutes taxes comprises	81 245	78 609	80 672	80 672	80 772
Chiffre d'affaires hors taxes	72 958	70 719	72 397	72 397	72 355
Résultat opérationnel courant avant amortissements [3]	4 550	4 465	4 417	4 417	3 403
Résultat opérationnel courant	2 272	2 173 [4]	2 099	2 088	3 403
Résultat opérationnel courant après quote-part des sociétés mises en équivalence	2 284	2 160	2 101	2 090	1 952
Résultat opérationnel	1 911	1 686	1 071	1 060	823
Résultat net des activités poursuivies	1 259	853	216	219	36
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe	1 030	663	29	32	(187)
Résultat net total	1 301	831	1 308	1 311	(344)
Résultat net, part du Groupe	1 072	641	1 126	1 129	(561)
INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU TABLEAU DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ					
Autofinancement	3 796	3 408	3 400	3 400	2 107
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation totale	3 661	3 395	3 247	3 247	2 108
Variation de la trésorerie issue des investissements	(1 334)	(1 841)	(1 013)	(1 013)	(1 613)
Variation de la trésorerie issue du financement	(3 060)	(1 126)	(1 987)	(1 987)	529
Variation nette de la trésorerie	(735)	(27)	166	166	708
INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DE L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE					
Dette nette	2 633	2 616	2 615	2 615	3 510 [5]/3 785 [6]
Capitaux propres	11 830	11 609 [7]	11 673	11 286	11 286
Capitaux propres, part du Groupe	10 251	10 103 [7]	9 937	9 169	9 169

(1) 2020 retraité de la décision de IFRS IC sur IAS 19.
(2) 2019 retraité de la décision IFRS IC sur IFRS 16.
(3) Résultat opérationnel courant avant amortissements (incluant amortissements logistiques).
(4) 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.
(5) Hors impact IAS 17 : les passifs relatifs à des contrats de location-financement comptabilisés selon la norme IAS 17 ont été reclassés en engagements locatifs.
(6) Incluant l'impact IAS 17.
(7) 2020 retraité de la nouvelle norme IFRS 16.

1.5.4 SYNTHÈSE DES PERFORMANCES BOURSIÈRES

Synthèse boursière

Cours de clôture *(en euros)* [1]	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Plus haut	32,80	26,74	23,64	19,62	18,14	16,89	17,54
Plus bas	23,65	20,90	16,47	13,14	14,62	12,33	13,99
Au 31 décembre	26,65	22,89	18,04	14,91	14,95	14,03	16,11
Nombre d'actions au 31 décembre	738 470 794	756 235 154	774 677 811	789 252 839	807 265 504	817 623 840	775 895 892
Capitalisation boursière au 31 décembre (*en milliards d'euros*)	19,7	17,3	14,0	11,8	12,1	11,5	12,5
Moyenne des volumes quotidiens [1] [2]	3 064 488	3 167 915	3 310 080	3 723 706	2 394 148	3 218 500	3 253 806
Dividende net (*en euros*)	0,70	0,70	0,46	0,46	0,23	0,48	0,52 [3]

(1) Source : Euronext.
(2) Moyenne des volumes quotidiens sur Euronext.
(3) Sous réserve de l'approbation des actionnaires réunis en Assemblée Générale.

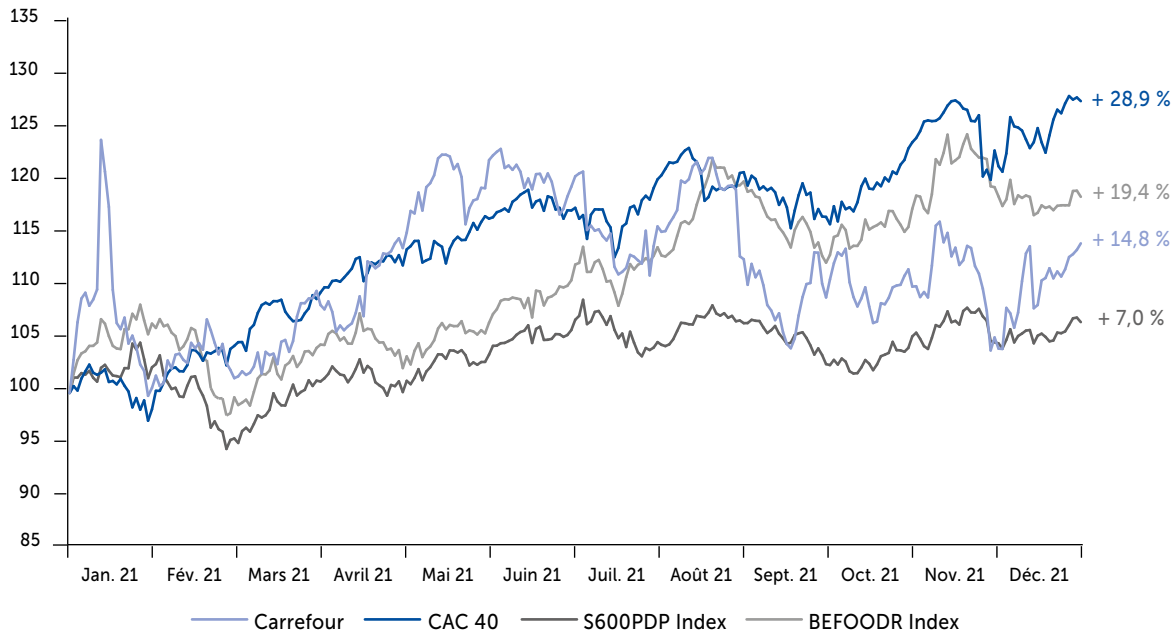
Volume des transactions en 2021

	Cours le plus haut [1]	Cours le plus bas [1]	Moyenne des cours de clôture [1]	Nombre de titres échangés	Montant des capitaux échangés [1]
Janvier	17,54	13,99	15,25	143 397 804	2 281 408 522
Février	15,05	14,1	14,54	60 437 948	881 275 859
Mars	15,445	14,235	14,69	62 574 041	921 303 429
Avril	16,105	14,88	15,42	51 546 979	795 263 536
Mai	17,335	16,04	16,80	76 344 395	1 275 031 251
Juin	17,415	16,505	17,02	57 779 946	984 183 603
Juillet	17,1	15,66	16,23	52 777 847	856 230 899
Août	17,29	16,065	16,81	46 536 176	780 338 074
Septembre	15,98	14,65	15,40	97 616 808	1 513 185 815
Octobre	16,03	15	15,48	63 896 498	990 208 898
Novembre	16,405	14,62	15,74	62 923 824	986 737 510
Décembre	16,105	14,64	15,49	63 649 736	984 002 684

(1) En euros

Évolution de l'action Carrefour en 2021 (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].

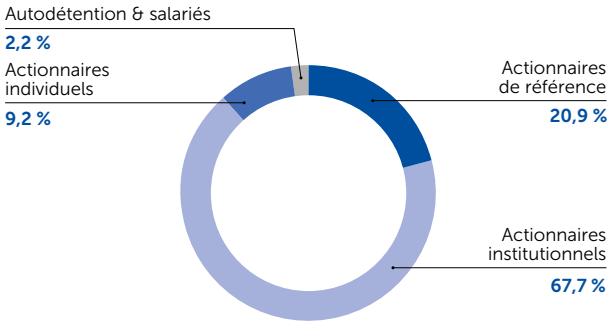


Capital et actionnariat

Au 31 décembre 2021, le capital est de 1 939 739 730 euros (un milliard neuf-cent trente-neuf millions sept-cent trente-neuf mille sept cent trente euros). Il est divisé en 775 895 892 actions de 2,50 euros de valeur nominale chacune.

Le nombre de droits de vote, au 31 décembre 2021, ressort à 955 881 146. En soustrayant de ce chiffre les droits de vote qui ne peuvent être exercés, le nombre total de droits de vote ressort à 946 423 607.

À la connaissance de la Société, la répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2021 était la suivante :



(1) Composition de l'indice Bloomberg Europe Food Retailers (BEFOODR) au 31 décembre 2021 : Ahold Delhaize, Carrefour, Colruyt, HelloFresh, Jeronimo Martins, Kesko OYJ, Marks & Spencer, Metro AG, Ocado, Sainsbury, Tesco.
(2) Composition de l'indice Stoxx Europe 600 Personal Care Drug and Grocery Stores (S600PDP) au 31 décembre 2021 : Ahold Delhaize, Jeronimo Martins, Kesko OYJ, Marks & Spencer, Metro AG, Ocado, Sainsbury, Tesco. Beiersdorf, Carrefour, Colruyt, Dino Polska, Essity, Galenica, Greggs, HelloFresh, Jeronimo Martins, Kesko OYJ, Ocado Group, Reckitt Benckiser, Sainsbury, Tesco, Unilever, Zur Rose Group.

1.5.5 SYNTHÈSE DES PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES

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 17 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 2021, Carrefour dépasse ses objectifs extra-financiers mesurés par son Indice RSE et Transition Alimentaire avec un score de 111 %. 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.

FIGURE 1 – INDICE RSE ET TRANSITION ALIMENTAIRE

Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour 2021 = 111 %

N°	Statut	Catégorie	Objectif	2020	2021	Score 2021
	Produits					**106 %**
1.	NOUVEAU	Agriculture durable	15 % des ventes de produits frais alimentaires sont issues de l'agriculture biologique ou de l'agroécologie d'ici 2025	-	5 %	96 %
2.	REHAUSSÉ	Matières premières	100 % des matières premières sensibles sont couvertes par un plan de réduction des risques d'ici 2025 (1)	-	54 %	101 %
3.	REHAUSSÉ	Emballages	20 000 tonnes d'emballages économisées d'ici 2025 (cumulé depuis 2017)	6 212	11 068	119 %
			100 % d'emballages réutilisable, recyclables ou compostables en 2025 (2)	44 %	46 %	
4.	NOUVEAU	Bien-être animal	100 % des objectifs clés de notre politique bien-être animal déployés dans tous les pays d'ici 2025 (3)	-	62 %	101 %
5.	NOUVEAU	Engagement des fournisseurs	300 fournisseurs engagés au sein du pacte pour la transition alimentaire d'ici 2025	26	114	114 %
	Magasins					**102 %**
6.	CONFIRMÉ	Gaspillage alimentaire	50 % de réduction du gaspillage alimentaire (par rapport à 2016)	(29) %	(31) %	93 %
7.	CONFIRMÉ	Déchets	100 % de déchets valorisés d'ici 2025	66 %	68 %	95 %
8.	REHAUSSÉ	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)	(14) %	(20) %	116 %
9.	NOUVEAU	Producteurs partenaires	45 000 producteurs partenaires en 2025	36 277	38 580	103 %
	Clients					**112 %**
10.	NOUVEAU	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 2025 (4)	-	+ 8	120 %
11.	CONFIRMÉ	Programme Act for Food	80 % 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 (5)	77 %	78 %	104 %

N°	Statut	Catégorie	Objectif	2020	2021	Score 2021
	Collaborateurs					**123 %**
12.	NOUVEAU	Engagement collaborateur	Score minimum de 75/100 de recommandation employeur attribué tous les ans à Carrefour par ses collaborateurs (6)	80 %	83 %	132 %
13.	NOUVEAU	Égalité femmes – hommes	35 % de femmes dirigeantes (top 200) d'ici 2025	22 %	25 %	103 %
14.	NOUVEAU	Formation	50 % au moins des salariés suivent une formation tous les ans	-	81 %	161 %
15.	CONFIRMÉ	Handicap	Au moins 4 % des salariés sont en situation de handicap dans le Groupe d'ici 2025	3,6 %	3,4 %	95 %

(1) 3 objectifs concernant : les ressources halieutiques, les matières avec un risque 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 France uniquement en 2021, le reporting est en cours de déploiement dans les autres pays du Groupe.
(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) 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).
(5) 1,1 million de répondants en 2021.
(6) 25 000 interrogés en 2021.

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 et les politiques RSE présentées en section 2.2.

Thématique	Indicateurs de performance de l'indice RSE	Score moyen en 2021
Biodiversité (section 2.2.2)	7 objectifs associés (N° 1, 2, 3, 5, 6, 7 et 9)	103 %
Climat (section 2.2.3)	8 objectifs associés (N° 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8 et 9)	105 %
Santé (section 2.2.4)	4 objectifs associés (N° 1, 5, 10 et 11)	109 %
Engagement des clients et partenaires (section 2.2.5)	4 objectifs associés (N° 5, 9, 10 et 11)	110 %
Collaborateurs (section 2.2.6)	8 objectifs associés (N° 12, 13, 14 et 15)	123 %

Carrefour répond à des questionnaires d'agences de notation afin d'évaluer ses performances économiques, sociales et de gouvernance. Depuis 2017, Carrefour fait notamment partie des entreprises les plus performantes du *Dow Jones Sustainability World Index* (DJSI). En 2021, le groupe est à nouveau classé premier distributeur français et figure dans le TOP 6 international des entreprises de son secteur, pour la cinquième année consécutive. Toujours en 2021, Carrefour a obtenu 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 200 entreprises les plus performantes sur plus de 13 000 étudiées.

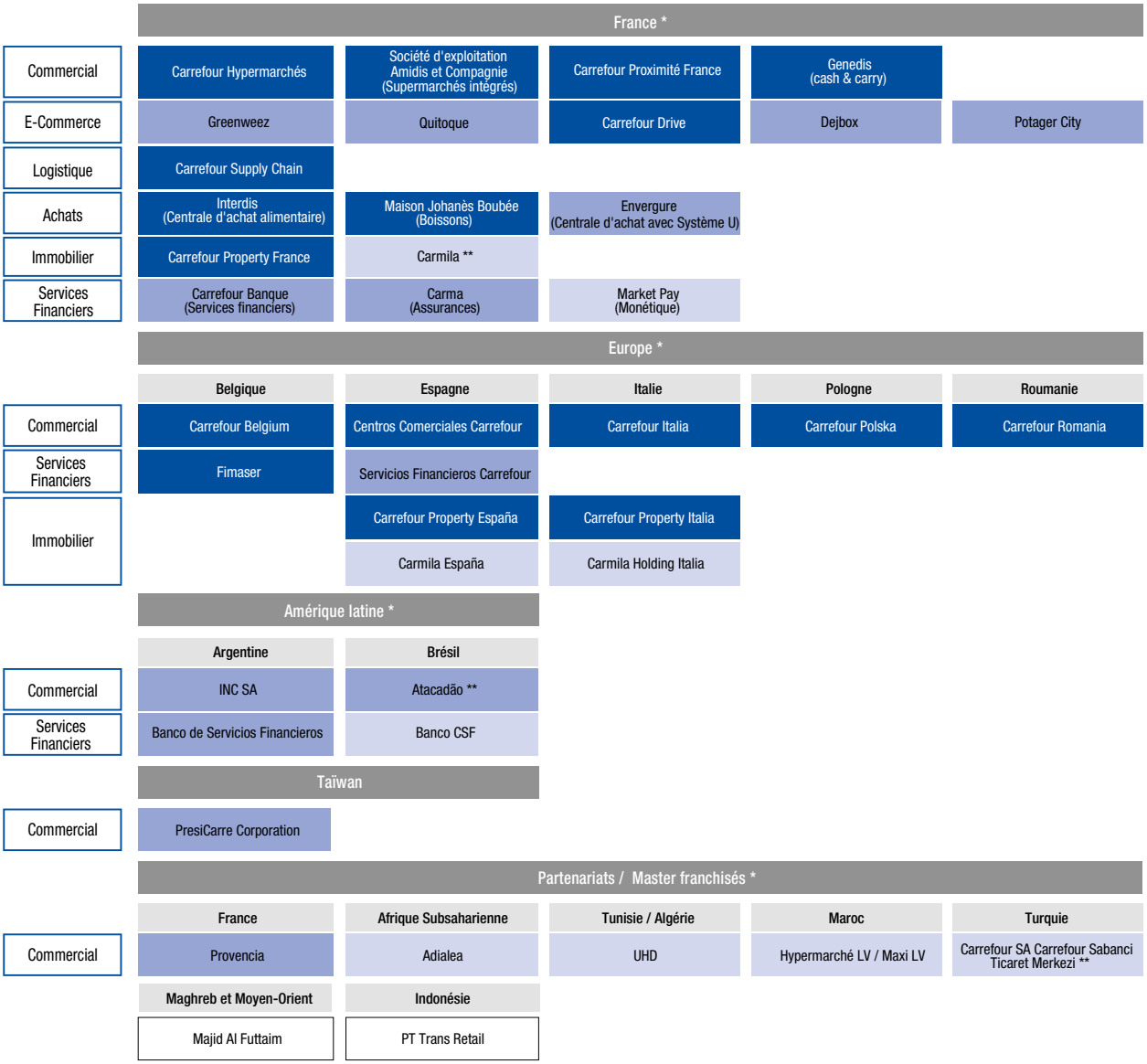
Agence de Notation	2016	2017	2018	2019	2020	2021
CDP – *CARBON DISCLOSURE PROJECT*	B (1)	A-	A-	A	A-	A
OEKOM	Prime C+	Prime C+	Prime C+	- (4)	Prime C+	Prime C+
DJSI – ROBECOSAM	74	74 68 (2)	69	73	73	72
MSCI	A	A	A	AA	AA	A
VIGEO	55	67	A1+ (3) 68	67	67	64
CDP *Forest*						
• Huile de palme	B	A-	B-	B	B	B
• Soja	B	B	B-	B	B	B
• Viande	C	B	C	B-	B	B
• Bois et papier	B	A-	B-	B-	B	B
CDP *Water*	B	-	-	-	A-	A-

(1) Modification du système d'évaluation en 2016.
(2) Modification du système de notation en 2018 – note équivalente avec le nouveau système de notation.
(3) Notation sollicitée du groupe Carrefour en complément de la notation standard.
(4) Pas de notation en 2019.

En 2021, Carrefour a été récompensé par les initiatives suivantes :

- Le *World Benchmarking Alliance* (WBA) a classé Carrefour premier distributeur français pour son action sur l'environnement, l'inclusion et la gouvernance. Carrefour fait partie du TOP 5 des distributeurs mondiaux parmi 62 évalués. Le WBA représente des organisations travaillant aux niveaux mondial, régional et local pour façonner les contributions du secteur privé à la réalisation des Objectifs de développement durable.
- Carrefour entretient un dialogue avec la plate-forme *The Platform Living Wage Financials* (PLWF), coalition regroupant 18 institutions financières sur le sujet des salaires vitaux. Carrefour est évalué « Mature » dans le rapport annuel du PLWF, le niveau le plus élevé pour les distributeurs évalués.
- 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 4e édition des SIRIUS, organisée par l'Institut du commerce le 16 novembre 2021, Carrefour a remporté le SIRIUS Pédagogie RSE pour le dossier « L'Oréal, Carrefour et Terracycle s'associent pour accélérer le recyclage des emballages cosmétiques ».
- En matière environnementale, Carrefour fait partie des leaders européens selon le *Financial Times*, qui s'est basé sur le pourcentage de réduction des émissions de gaz à effet entre 2014 et 2019.
- Carrefour arrive en tête de la première édition du classement des groupes du CAC 40 les plus engagés selon les Bac+5, réalisé en France par le cabinet Universum. Les répondants ont classé les entreprises pour leurs engagements RSE concernant l'environnement (Carrefour est en 3e position), le social (Carrefour est en 1re position) et l'économie locale et solidaire (Carrefour est en 1re position).
- Carrefour a remporté le Grand prix ESSEC Commerce responsable 2022 pour sa stratégie RSE ambitieuse. Ce prix récompense les entreprises du commerce et du e-commerce, B2B, B2C, pour leurs initiatives en France en matière de RSE et de développement durable.
- Carrefour est intégré à l'indice CAC 40 ESG. Cet indice, lancé par Euronext en 2021, identifie les 40 sociétés de l'indice CAC Large 60 qui démontrent les meilleures pratiques en matières environnementales, sociales et de gouvernance (ESG).

ORGANIGRAMME JURIDIQUE SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2021



* Détentions directes et indirectes de Carrefour SA
** Société cotée

Détention égale à 100 %
Détention supérieure ou égale à 50 %
Détention inférieure à 50 %
Aucune détention capitalistique

2

RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

2.1 Les politiques, plans d'action et performances extra-financières 51

2.1.1 Méthode RSE, risques et performances extra-financières 51
2.1.2 La biodiversité 57
2.1.3 Le climat 74
2.1.4 La santé et la qualité des produits 85
2.1.5 Éthique des affaires et des chaînes d'approvisionnement 92
2.1.6 Les collaborateurs 107

2.2 Plan de vigilance du groupe Carrefour 126

2.2.1 Gouvernance et méthode du Plan de vigilance et de la RSE 126
2.2.2 Cartographie des risques 132
2.2.3 Présentation des mesures d'évaluation, de prévention et d'atténuation des risques 136
2.2.4 Compte-rendu des actions en 2021 144

2.3 La taxonomie verte 160

Reporting des activités 2021 du groupe Carrefour au regard de la taxonomie verte Européenne 160
Détail des activités éligibles 160

2.4 Méthodologie de reporting et vérification des informations 163

2.4.1 Méthodologie détaillée de reporting des indicateurs RSE 163
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 171

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* (SAS-B), 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 SAS-B, 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 1.1.5 ;
- 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 ;
- 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 2.2.1.5) ;
- le dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité (voir section 2.2.4.2) ;
- le compte rendu de la mise en œuvre du Plan de vigilance couvrant l'exercice social précédent (voir section 2.2.4).

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 et de la transition alimentaire, s'appliquant à la mise en œuvre du Plan de vigilance, et comprenant les mesures spécifiques associées est présentée en section 2.2.1.1 et 2.2.1.2 ;
- 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 2.2.4.1 ;
- 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 2.1.1.2.1. Les principaux risques identifiés et leur définition sont disponibles en section 2.1.1.2.2 ;
- les cadres de référence pour la prévention des risques, les actions d'évaluation des tiers, les mesures de prévention et d'atténuation des risques et les mécanismes d'alertes constituant le Plan de vigilance sont détaillés en sections 2.2.2, 2.2.3 et 2.2.4. Le compte rendu des actions mises en œuvre en 2021 dans le cadre du Plan de vigilance est disponible en section 2.2.4 ;
- une synthèse du reporting extra-financier de Carrefour, réunissant l'ensemble des indicateurs de performance extra-financière du Groupe, est présentée en section 2.2.4.3.

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 quelques activités annexes du Groupe sont visées par la réglementation comme par exemple la construction immobilière et la location de véhicules.

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 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 1.3).

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 du plan de transformation « Carrefour 2022 ». 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 1.3.1.4). Les objectifs du Groupe en lien avec la RSE et la transition alimentaire sont mesurés au travers d'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, critère intégré à la rémunération des dirigeants (voir section 1.5.5) ;
- **une gouvernance dédiée :** 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). Le Groupe s'est doté d'un comité externe d'orientation alimentaire, présidé par Alexandre Bompard. 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 ;
- **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 :

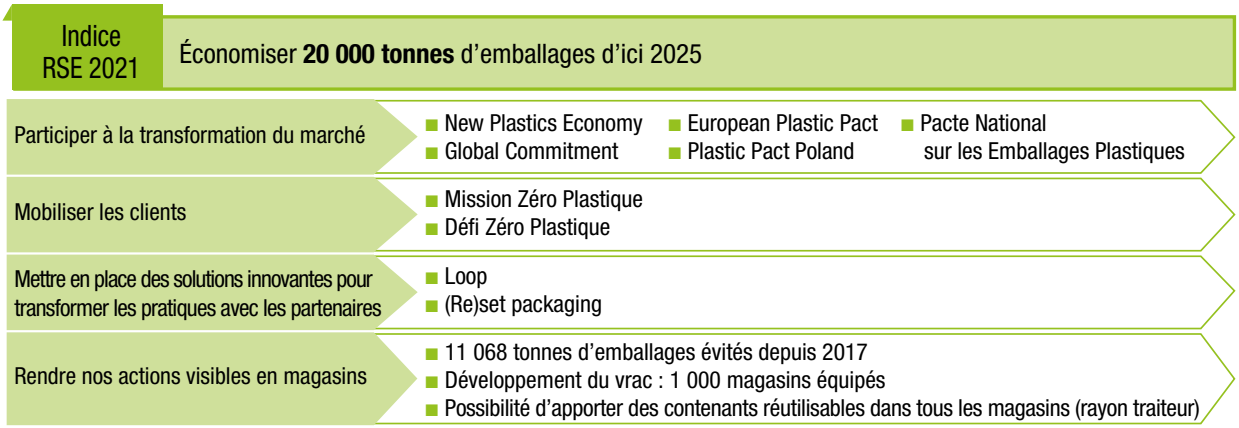
- **transformer positivement les standards de marché :** Carrefour agit pour faire évoluer les standards du marché au travers d'initiatives regroupant les entreprises du secteur de la distribution, des fournisseurs et des parties prenantes de la chaîne de valeur, des associations et les pouvoirs publics ;
- **mettre en œuvre des initiatives 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, boîtes 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, de fournisseurs industriels et de prestataires variés :
  - au travers 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 par exemple les 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 volontaires 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 (comme *Collaboration for Healthier Life* à Lyon), des plate-formes d'innovation (le projet *RESET* pour l'éco-conception des emballages) et un accompagnement technique des filières (par exemple, le développement de l'agro-écologie dans les Filières Qualité Carrefour). 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 ;
- **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



■ marqueurs de l'intégration de la RSE au sein de la stratégie du Groupe
■ marqueurs de l'impact positif de Carrefour sur les modes de production et de consommation
■ événements clés dans l'histoire de la RSE

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 2.2.1.4.1) ;
- 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 1.3.1.4) ;
- évaluer la performance extra-financière (section 1.5.5).

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 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, SAS-B) ;
- 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 principaux risques du Groupe sont identifiés et évalués en impliquant l'ensemble des Directions concernées au sein des entités. 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.

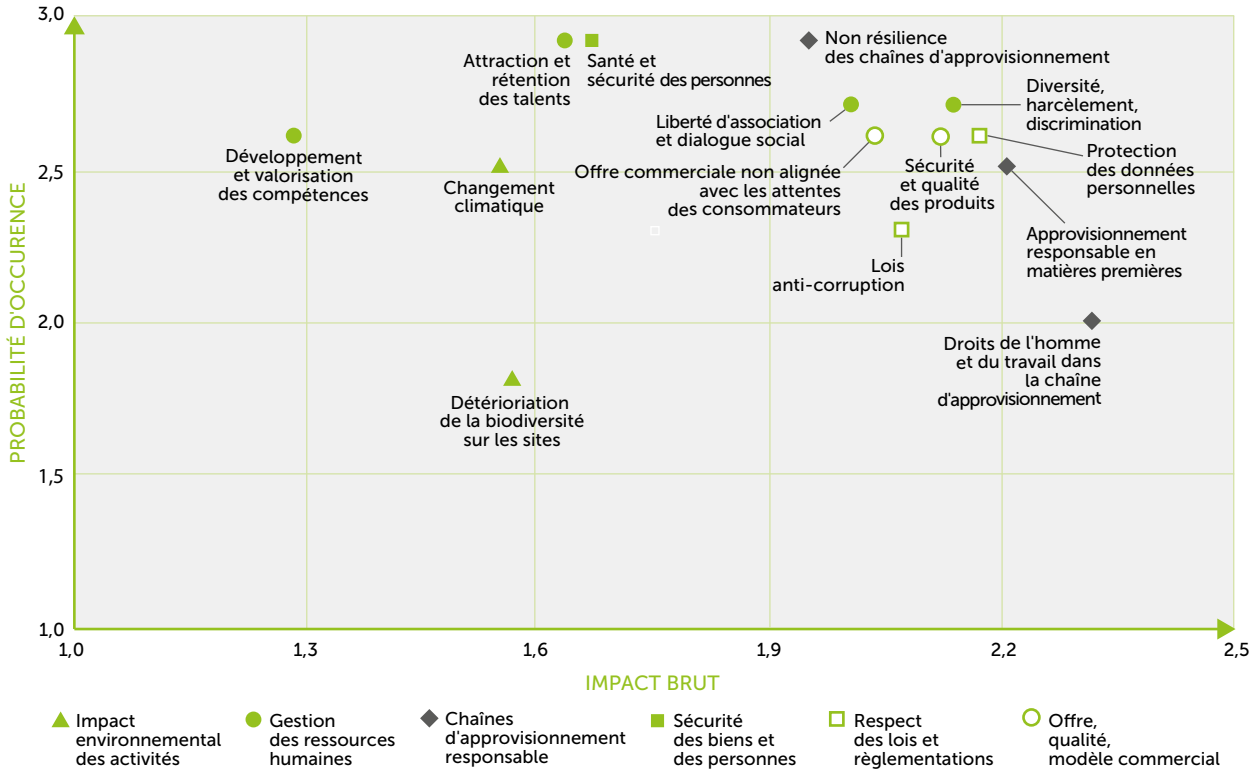
De cette première analyse générique ressortent les principaux risques susceptibles d'affecter l'activité, la situation financière, la réputation et les résultats du Groupe. Cette analyse est mise à jour annuellement et les résultats sont présentés en Comité d'audit, en Comité Exécutif et en Conseil d'administration.

Parmi les risques du 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 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 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, plusieurs risques 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

Catégorie de risque DPEF	Risque Groupe	Description de la catégorie de risque DPEF	Politiques, plans d'action et performances (DPEF)
Approvisionnement en matières premières sensibles	Utilisation de matières premières dont la chaîne de valeur est mise en cause pour son impact environnemental, social et/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	Accidents du travail, risques psychosociaux ou maladies professionnelles	En tant que premier employeur privé 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.	Section 2.1.6.5
Contribution et vulnérabilité au changement climatique	Défaut de maîtrise des consommations d'énergie et de fluides réfrigérants et contribution au changement climatique	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
	Catastrophe naturelle et changement climatique	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 de qualité, conformité et sécurité des produits	Carence significative 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.	Section 2.1.4.2
	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
Défaut de développement et valorisation des compétences	Défaut d'évaluation, 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*.	Section 2.1.6.3
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
Non-résilience des chaînes d'approvisionnement	Émeutes, manifestations populaires, grèves, mouvements sociaux et 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

Catégorie de risque DPEF	Risque Groupe	Description de la catégorie de risque DPEF	Politiques, plans d'action et performances (DPEF)
Non-respect des droits de l'Homme et d'une rémunération juste sur la chaîne de valeur	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	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 principes de diversité, discriminations et harcèlement	Non-respect des principes de diversité et d'égalité et 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
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 lois sur la protection des données personnelles	Non-respect des lois sur la protection des données personnelles (RGPD, LGPD, etc.)	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.	Section 2.1.5.4
Non-respect des lois anti-corruption	Non-respect des lois anti-corruption (loi Sapin 2)	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
Offre de produits et modèle commercial non responsables	Offre commerciale non alignée avec les attentes environnementales et sociétales des clients (produits locaux, réduction des emballages, du gaspillage alimentaire, etc.)	Carrefour pourrait être mis en cause dans un scandale lié 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 activités (pollutions aux produits pétroliers, déchets, construction, etc.).	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

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 :

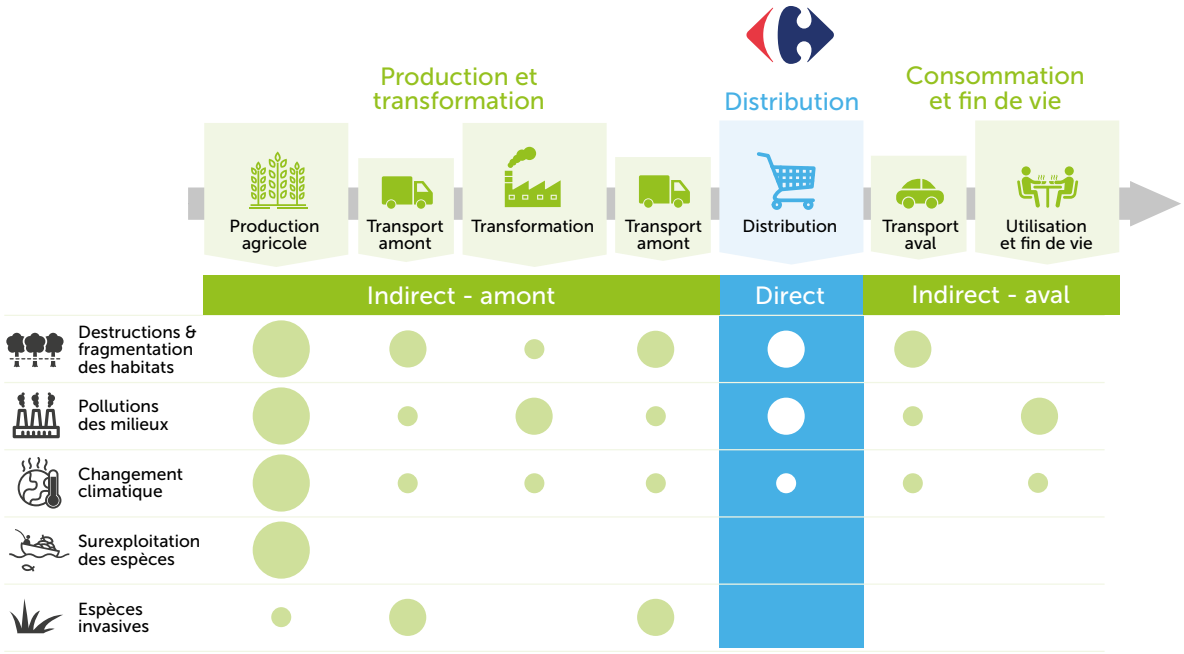
- les changements d'usage des terres ;
- la pollution des eaux, des sols et de l'air et la détérioration de la qualité de l'eau qui en résulte ;
- l'exploitation directe de certains organismes ;
- le changement climatique ;
- la prolifération des espèces exotiques envahissantes.

Carrefour a une responsabilité dans la préservation de la biodiversité et dispose de leviers d'action pour limiter les impacts à son niveau mais aussi à celui d'autres maillons de la chaîne de valeur. Par ailleurs, les attentes des consommateurs évoluent sans cesse : ceux-ci demandent, à juste titre, plus d'informations, des produits de meilleure qualité et une plus grande transparence.

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.

La figure ci-dessous représente les types impacts directs et indirects sur la biodiversité de Carrefour tout au long de sa chaîne de valeur, au sein de ses opérations et en aval chez ses clients :



Carrefour a mis à jour son analyse de matérialité en 2021 (voir section 1.3.1.4). 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).

(1) IPBES, 2019. 7e rapport mondial de l'IPBES.
(2) WBCSD. Vision 2050.

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 des emballages :** le Groupe souhaite en premier lieu réduire la quantité d'emballages mis sur le marché et à améliorer l'usage et la fin de vie de ceux qui restent nécessaires, en garantissant, par exemple, leur réutilisation ou leur recyclabilité
- **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
	Filières Qualité Carrefour : 10 % de pénétration des Filières Qualité Carrefour au sein des produits frais d'ici 2025	2025
	Agro écologie : 100 % des produits issus des Filières Qualité Carrefour portent un message différenciant en matière d'agro-écologie ou sont intégrés à une démarche agro-écologique d'ici 2025	2025
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	2025
	Pour les objectifs par matières premières, se référer à la section 2.1.2.3 *Assurer le maintien de la biodiversité pour l'approvisionnement responsables en matières premières*	2025
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 *(Building Research Establishment Environmental Assessment Method)*, 75 % des centres commerciaux existants sont certifiés BREEAM *In-Use*	-
	100 % de certifications BREEAM In-Use 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 réutilisables, recyclables ou compostables en 2025	2025
	100% de déchets valorisés d'ici 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
	Réduire le gaspillage alimentaire de 50% (par rapport à 2019)	2025
	500 magasins équipés d'un système de réemploi d'emballages d'ici 2025	2025
	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 sécurise 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 2021 avec 3 538 agriculteurs français partenaires en agriculture biologique et 188 en conversion.

Indicateur clé de performance	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution	Cible 2022
Chiffre d'affaires issu des ventes de produits bio [1]	2,73 Mds€	2,72 Mds€	+ 0,4 %	4,8 Mds€

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

Indicateurs	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Nombre de références de produits Bio à marque Carrefour [2]	1 200	1 100	+ 9 %
Nombre de producteurs partenaires en agriculture biologique (accompagnés par le biais d'une contractualisation en filière)	3 538	2 150	+ 65 %

(2) Périmètre France.

Le Groupe développe ses Filières Qualité Carrefour avec pour objectif d'atteindre 10 % de pénétration des Filières Qualité Carrefour dans les produits frais d'ici 2025. Les Filières Qualité Carrefour sont le laboratoire de l'agro écologie du Groupe : Carrefour a pour ambition que 100 % des filières aient un message différenciant en matière d'agro écologie d'ici 2025 (« nourri sans OGM », « nourri sans traitement antibiotique », « cultivé sans traitement chimique », etc.).

Indicateur clé de performance	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution	Cible 2025
Taux de pénétration des Filières Qualité Carrefour au sein des produits frais *(en %)*	7,2 %	7,4 %	- 0,2 pt	10 %

Indicateurs	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Nombre de produits Filières Qualité Carrefour	651	753	(14) %
Nombre de producteurs partenaires des Filières Qualité Carrefour	25 173	25 843	(3) %
Ventes TTC de produits Filières Qualité Carrefour *(en milliards d'euros)*	1,14	1,17	(2,6) %

Commentaire en 2021. En 2020 et 2021, Carrefour a réalisé un travail de rationalisation du nombre de partenaires et du nombre de produits Filières Qualité Carrefour afin de développer des partenariats plus robustes concernant les engagements de volume et de prix dans ses contrats. Ce travail permet également un meilleur contrôle des critères agro écologiques sur la filière.

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 2.2.1.3 Les approvisionnements en matières premières à risque). 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 proposés en France, en Roumanie et à Taïwan. En 2021, Carrefour a accompagné plus de 1 300 nouveaux agriculteurs bio, portant le nombre à plus de 3 500 producteurs partenaires en agriculture biologique.

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. 1 200 références de produits à marque Carrefour Bio (Carrefour Bio, Nectar of Bio, Baby Bio…) sont vendues en France, avec notamment la nouvelle marque Carrefour Bio Filières en épicerie (pâtes complètes et compotes).

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.). En 2020, Carrefour a renforcé son réseau avec l'acquisition de BioAzur et de Bio C' Bon. En 2021, le Groupe compte 168 magasins bio spécialisés en France. De nouvelles zones bio ont été ouvertes en magasin, portant à 60 le nombre d'espaces Bio Expérience en Hyper et 166 le nombre de *shop-in-shop* en Market à fin 2021.

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). Il existe 651 produits issus des FQC dans le monde qui réunissent 25 173 producteurs et proposent des produits frais, cœur de marché, répondant à des exigences strictes en termes de traçabilité, de qualité et de saveur. Le Groupe a mis en place des contrats de 3 ans le liant aux producteurs partenaires qui développent des méthodes responsables : rotation des cultures, exclusion des productions végétales hors-sol, absence de traitement chimique post-récoltes sur les fruits et légumes, etc. Carrefour fixe avec chacun un cahier des charges exigeant, incluant les modes de production mais aussi les critères de goût et des obligations en matière de protection de l'environnement.

Carrefour accompagne 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. Le Groupe favorise également l'échange de bonnes pratiques sur tout le territoire *via* des clubs et rencontres de producteurs.

En 2021, les ventes de FQC ont dépassent 1 milliard d'euros, et représentent 7,2 % des ventes de produits frais du Groupe.

3. Proposer des solutions de financement

Carrefour accompagne les producteurs dans leur transition agricole à travers différents systèmes de financement :

- des sociétés financières de Carrefour proposent des services financiers pour les petites et moyennes entreprises, les agriculteurs et producteurs : en France par exemple, la structure de financement Finifac propose des prêts afin d'accompagner les agriculteurs à la conversion au bio ;
- en juin 2019, Carrefour a initié la première opération de crédit bancaire avec composante RSE dans le secteur de la distribution européenne, en s'associant avec 21 banques partenaires pour financer une structure d'investissement dédiée à la transition alimentaire. En 2021, 6 projets ont été financés en 2021 pour un total de 1,1 million d'euros ;
- grâce à la plate-forme de financement participatif *JeParticipe.carrefour.com*, lancée en partenariat avec MiiMOSA en 2019, ces projets agricoles de la transition alimentaire sont financés aux côtés des citoyens à travers des dons avec contrepartie ou des prêts rémunérés. À fin 2021, Carrefour a financé 172 projets avec le soutien d'environ 18 000 contributeurs. 14 produits sont référencés sous la marque Carrefour, d'autres sous leur propre marque. Carrefour a investi 1,5 millions d'euros dans 14 projets sélectionnés et plus de 5 millions d'euros ont été levés au total ;
- en partenariat avec la plate-forme de financement participatif MiiMOSA qui lance un nouveau fonds de dette, Carrefour investit 5 millions d'euros pour soutenir la transition alimentaire. Cet investissement prend le relais de la structure d'investissement dédiée à la transition. Ce fonds, qui vise à atteindre 50 à 60 millions d'euros, compte déjà 30 millions d'euros et s'oriente vers 11 thèmes : contribuer à la sécurité et à la souveraineté alimentaire, s'assurer de la santé humaine, lutter contre le changement climatique, préserver la biodiversité, préserver les ressources naturelles, produire des énergies renouvelables, lutter contre le gaspillage, assurer le bien-être animal, contribuer à l'emploi et au développement territorial, offrir des conditions de travail et un niveau de vie décents, contribuer à la cohésion sociale. À travers cet investissement, Carrefour devient le premier investisseur privé de ce fonds en participant à hauteur de 10 % dans des projets accompagnés d'un prêt ;
- la Fondation Carrefour soutient des acteurs associatifs qui favorisent les pratiques agricoles telles que l'agroécologie, la conversion au bio ou l'agriculture urbaine. En 2021, 24 projets liés à l'agriculture durable et solidaire ont été financés par la Fondation pour un montant total de 2 715 450 euros (51,3 % du budget global). En Roumanie par exemple, la Fondation Carrefour accompagne quatre associations locales, Synerb Venture Catalyze Association, PACT, CMSC et la Fondation Civitas, qui soutiennent des agriculteurs locaux dans le développement de leurs activités. 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

- Synerb Venture Catalyzer Association, Civitas, Fondation Civitas et PACT
- Le Cirad (Centre de recherche agronomique pour le développement)
- MiiMOSA
- *Open Agri Food*

+ Pour en savoir plus

- *Carrefour.com :* L'emploi chez Carrefour et la transformation managériale / RSE - voir rubrique Collaborateurs
- *Carrefour.com :* Garantir des élevages éthiques/RSE - voir rubrique Ethique 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 ont une part de responsabilité et 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, en tant que distributeur, a donc un rôle à jouer. 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 les différents types d'approvisionnement, les nouveaux objectifs définis et leur niveau d'avancement. En 2021, les objectifs ont en effet été renforcés afin de réaffirmer l'ambition du Groupe de lutter contre la déforestation et de protéger la biodiversité terrestre et marine.

Indicateur clé de performance [1]	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution	Cible
Matières premières sensibles – Pourcentage de déploiement des plans d'action pour les matières premières sensibles	53,6 %	Nouveau		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, viscose).

Lutte contre la déforestation

Carrefour s'engage à éliminer la déforestation de ses approvisionnements à risque, à promouvoir une pêche responsable et à garantir le bien-être animal dans ses filières de production grâce à des conditions d'élevage adaptées.

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

1. **Huile de palme :** 100 % de l'huile de palme et de palmiste utilisée dans les produits à marque Carrefour est certifiée RSPO Ségrégé, d'ici 2022.
2. **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.
3. **Bois papier :** 100 % des emballages papier et carton des produits contrôlés sont conformes à la politique forêts durables d'ici 2025.
4. **Bœuf brésilien :** 100 % des fournisseurs 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. Périmètre : fournisseurs de viande fraîche, surgelée, transformée, distributeurs et entrepôts.
5. **Cacao :** 100 % des tablettes aux marques de Carrefour sont conformes à notre Charte cacao durable d'ici 2023 (en France, Belgique, Espagne et Italie).
6. **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.
7. **Textile :** 100 % des fibres issues de bois (type viscose, lyocell, modal) produites sans déforestation dans nos produits TEX, d'ici 2023.

Indicateur – Huile de palme [2]	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution	Cible
Part d'huile de palme utilisée dans les produits contrôlés certifiée durable et entièrement tracée (RSPO ségrégé)	79,2 %	54,6 %	+ 24,6 pts	100 % fin 2022
Part d'huile de palme utilisée dans les produits contrôlés certifiée RSPO ou équivalent	99,4 %	86,2 %	+ 13,2 pts	-

(2) Calcul réalisé à partir du poids de matière première contenu dans les produits. Périmètre : 100 % du CA TTC consolidé 2021. BU non comparables (RO excl. en 2020).

Commentaire performances 2021. Des efforts conséquents ont été réalisés en 2021 pour assurer la certification RSPO ségrégé ou *mass balance* de la quasi-totalité (99,4 %) de l'huile de palme contenue dans les produits de marque Carrefour. De plus, l'objectif 2021 concernant l'huile de palme certifiée durable et entièrement tracée est quasiment atteint, ainsi le Groupe est aligné avec son objectif final de 100 % d'ici 2022.

Indicateur – Bois et papier	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution	Cible
Part des emballages papier et carton des produits contrôlés conformes à notre politique forêt zéro déforestation	*Méthodologie de reporting en cours de développement*			100 % d'ici 2025
Ventes de produits PEFC et FSC *(en millions d'euros)* [3]	545	534	+ 2 %	
Part des ventes des produits aux marques de Carrefour, dans les 10 familles prioritaires, issus de forêts durables *(en %)* [4]	79,5 %	70,2 %	+ 9,3 pts	100 %

(3) Périmètre : 90 % du CA TTC consolidé 2021. BU non comparables (RO FSC incl. en 2021 et IT & AR FSC excl en 2021).
(4) Périmètre : 100 % du CA TTC consolidé 2021. BU non comparables (RO incl. en 2021).

Commentaire performances 2021. 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 2021	Valeur 2020	Évolution	Cible
% de fournisseurs de bœuf brésilien géo-monitorés et conformes à notre politique forêt ou engagés dans une politique ambitieuse de lutte contre la déforestation	86,9 %	72 %	+ 14,9 %	100 % d'ici 2025

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

Commentaire performances 2021. Carrefour Brésil a atteint son objectif en 2020, avec 100 % des fournisseurs de viande fraîche et surgelée géo-monitorés. En 2021, Carrefour a étendu le géo-monitoring de ses approvisionnements de bœuf brésilien pour Atacadão au Brésil. Carrefour Brésil et Atacadão pilotent ainsi par géo-référencement plus de 40 000 fermes. La politique sur la viande bovine durable a été renforcée en intégrant des plans d'action relatifs aux fournisseurs indirects (voir section 2.2.4).

Indicateur – Soja [6]	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution	Cible
% des Filières Qualité Carrefour et autres produits clés à marque Carrefour utilisant du soja zéro déforestation pour l'alimentation animale	2,9 %	Nouveau	-	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 : France uniquement. 54,1 % du CA TTC consolidé 2021.

Indicateur – Cacao [7]	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution	Cible
% de tablettes à marque Carrefour conformes à notre Charte cacao durable	30,8 %	Nouveau	-	100 % d'ici 2023

(7) Périmètre : BE, ES, FR & IT. 83 % du CA TTC consolidé 2021.

Commentaire performances 2021. Carrefour a défini en 2021 des critères d'approvisionnement pour un soja zéro déforestation ainsi qu'une Charte cacao durable pour ses tablettes de chocolat. Carrefour France publie pour la première fois la part de ses produits clés utilisant du soja zéro déforestation. Cette mesure sera étendue à l'ensemble des pays en 2022.

Commentaire performances 2021. Le Groupe reporte également pour la première fois la part de la pâte de cacao conforme à notre Charte cacao durable pour les tablettes vendues en Belgique, Espagne, France et Italie.

Indicateur – Traçabilité et évaluation des *traders* [8]	Valeur 2021	Valeur 2020	Cible 2025
Traçabilité et évaluation des *traders* : 100 % des *traders* clefs évalués d'ici 2025	100 %	Nouveau	100 %
Traçabilité et évaluation des *traders* : 100 % des *traders* en progrès pour être conforme à notre politique d'ici 2025	*Évaluation sur la base de l'année 2021*		100 %

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

Commentaire performances 2021. 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 du lutte contre la déforestation des *traders* présents dans ses chaînes d'approvisionnement. En 2021, 35 *traders* ont été évalués.

Protéger les ressources halieutiques

Objectifs à fin 2025 :

Carrefour renforce son ambition concernant la pêche durable en 2020 et annonce un nouvel objectif. Le Groupe inclut dans le périmètre de son engagement les marques nationales pour l'ensemble des rayons et se fixe pour objectif d'atteindre 50 % des poissons commercialisés issus de la pêche durable d'ici 2025.

Indicateur clé de performance	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution	Cible
% des ventes de produits de la pêche et de l'aquaculture, produits à marque Carrefour et de marques nationales, issues d'une démarche responsable (1)	34,7 %	Nouveau	-	50 % d'ici 2025
% des ventes de produits à marque Carrefour de la pêche et de l'aquaculture issues d'une démarche responsable (2)	52,9 %	47,9 %	+ 5 pts	

(1) Périmètre : 100% du CA TTC consolidé 2021. 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 ;
° 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 : BU non comparables. RO excl en 2020. 100 % du CA TTC consolidé 2021.

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 2021	Valeur 2020	Cible
% des matières premières textiles naturelles conformes à notre politique TEX responsable	41,6 %	Nouveau	100 % en 2025
% des produits TEX en coton biologiques	18 %	Nouveau	50 % en 2025
% des fibres issues de bois produites sans déforestation dans nos produits TEX	40 %	Nouveau	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	Nouveau	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 % en 2021

Plans d'action

Carrefour a établi des règles de conformité sociale et environnementale pour ses achats de produits marchands et non marchands (voir section 2.1.5). 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. En 2021, plusieurs matières premières sont intégrées dans l'indice RSE et font l'objet d'un plan d'action spécifique : huile de palme, poissons et fruits de mer, bœuf brésilien, soja, cacao, coton, laine, cachemire et viscose.

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 à l'implémentation d'une démarche analogue sur le bœuf.

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 *traders* 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 de rang 1 (abattoirs) et les fermes des fournisseurs de rang 2. Projet pilote sur le *monitoring* des fournisseurs indirects. Mobilisation collective des *traders* dans le cadre du CGF et répercussion sur les décisions d'achat. Investissement dans des projets terrain type *landscape approach* 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 *boi na linha (https://www.boinalinha.org/)* de contrôle des approvisionnements en bœuf au niveau national.
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 *sourcing* 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 *blockchain* sur des produits bébé et linge de maison pour assurer aux consommateurs une traçabilité complète *via QR Code* 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 *Sos Cerrado Manifesto*. Signature du Manifeste Soja des acteurs français, intégration d'une clause de non déforestation/conversion auprès des fournisseurs clés. Mobilisation collective des *traders* 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 (piliers lutte contre la déforestation et le travail des enfants et meilleure rémunération). Carrefour a rejoint en 2019 l'initiative *Retailer Cocoa Collaboration* pour engager un dialogue entre distributeurs et fournisseurs de cacao permettant une mobilisation collective des *traders* 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, *traders* 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. 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

Dès 2005, Carrefour a créé une gamme de pêche responsable. Le Groupe s'est engagé en 2018 à disposer de la plus large gamme de pêche durable du marché d'ici 2022. Pour atteindre cet objectif, le Groupe s'est engagé à ce que 50 % des poissons Carrefour 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.

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 CO_2) ;
- 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

+ Pour en savoir plus

- *Carrefour.com :* Protéger la biodiversité/ RSE - voir rubrique Biodiversité
- *Carrefour.com :* Garantir le bien-être animal / RSE - voir rubrique Ethique 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 des emballages plastiques

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 de la 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 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.

Un premier diagnostic a ainsi été réalisé auprès de 800 fournisseurs en 2018 [2] sur les produits de la marque Carrefour. Il a permis de faire ressortir certains ordres de grandeur concernant les emballages de ces produits : 123 000 tonnes d'emballages de marque Carrefour sont mis sur le marché en France, Espagne, Italie et Belgique, dont 57 000 tonnes de résines plastiques, 30 000 tonnes de verre, 18 000 tonnes de carton, 7 300 tonnes de métaux et 4 500 tonnes de papier. Carrefour a décidé d'agir à tous les niveaux de sa chaîne de valeur pour limiter l'usage de plastique et favoriser la réduction, la recyclabilité et le réemploi des emballages, et n'hésite pas pour ce faire à mobiliser son écosystème de fournisseurs, clients et ONG.

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.

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. 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 (en remplacement de l'objectif initial de 10 000 tonnes économisées en 2025 par rapport à 2017), intégrer 30 % de plastique recyclé dans ses emballages et atteindre 100 % d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables pour les produits aux marques Carrefour. 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.

Indicateur clé de performance	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution	Cible
Tonnes d'emballages mis sur le marché évitées cumulées depuis 2017	11 068	6 212	+ 78 %	20 000 tonnes en 2025
Pourcentage d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables pour les produits de marques Carrefour [1]	46 %	44 %		100 % en 2025
Pourcentage d'intégration de plastiques recyclés dans les emballages de produits aux marques de Carrefour	*Méthodologie de reporting en cours de développement*			30 % en 2025
Nombre de solutions d'emballages réutilisables (ex : projet *Loop*)	43	25	+ 72 %	1 000 en 2025
Nombre de magasins équipés d'un système de réemploi d'emballage	*Méthodologie de reporting en cours de développement*			500 en 2025
Nombre d'expériences « Vrac »	*Méthodologie de reporting en cours de développement*			50 en 2025

(1) Périmètre : France uniquement. 54 % du CA TTC consolidé 2021. BUs comparables.

Commentaire performances 2021. 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 en 2021. Carrefour publie également pour la première année le pourcentage d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables pour la France. La méthodologie de reporting sera étendue aux autres pays du Groupe.

Le Groupe a en outre atteint son objectif de 80 % d'emballages de produits Carrefour Bio recyclables. Par ailleurs, les fruits et légumes de la marque Carrefour Bio font l'objet d'un objectif spécifique, de suppression du plastique (totale ou partielle) de 90 % des références d'ici fin 2021 en France.

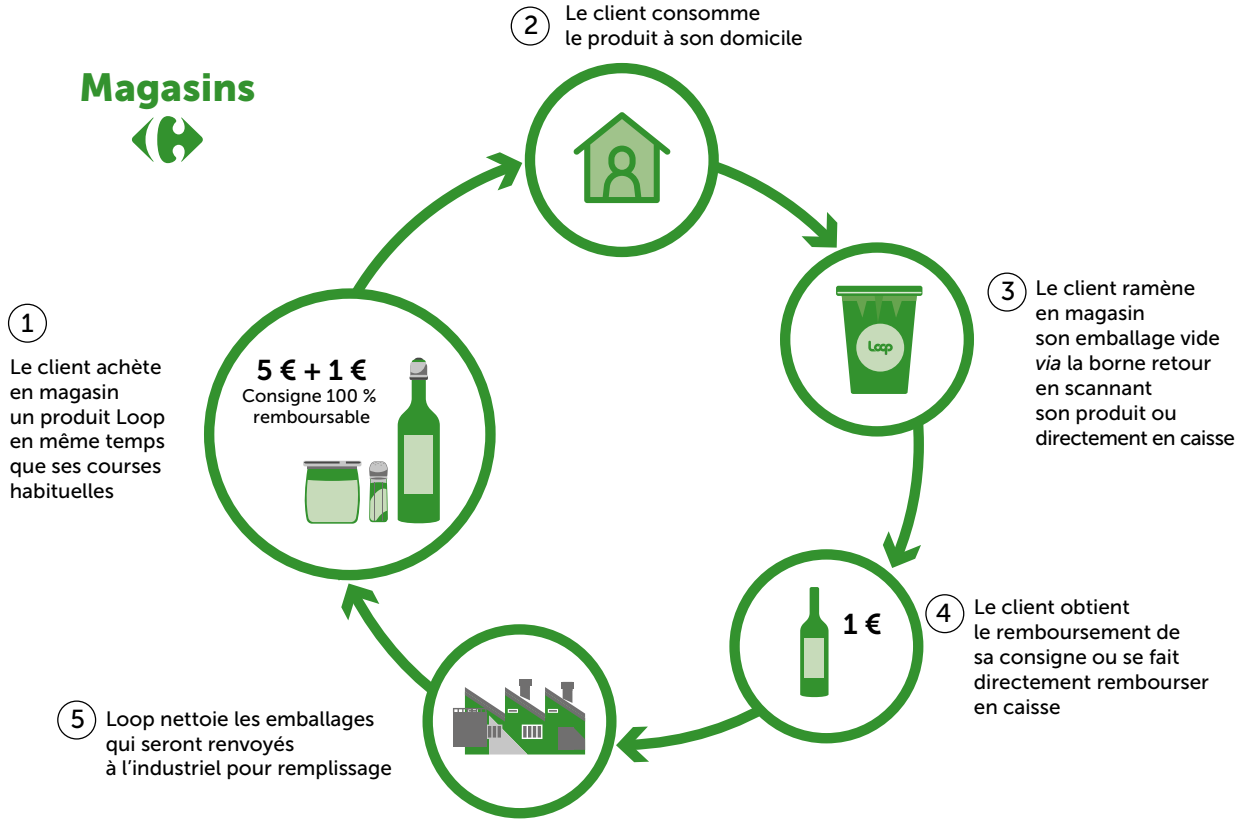
(1) Fondation Surfrider.
(2) « Les Français et la réduction des emballages », mars et novembre 2020, Alkemics OpinionWay.

Plans d'action

Les engagements de Carrefour sont déclinés dans chaque pays par un plan d'actions 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 43 références de produits à fin 2021 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. En 2021, l'initiative a été étendue dans l'hypermarché de Montesson (78) et dans 10 nouveaux magasins de proximité, portant à 20 le nombre de magasins proposant le service de consigne *Loop*.



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 des réductions annuelles de 32 tonnes pour la banane Bio (substitution par des rubans et étiquettes). Carrefour a également économisé 171 tonnes de plastique grâce à la réduction de l'utilisation de plastique vierge sur les flacons de liquides vaisselles.

Le vrac est déployé prioritairement dans l'ensemble des formats et rayons bio de Carrefour. 149 références sont déjà disponibles sous cette forme en France. Dans les rayons boulangerie, des emballages sans plastique sont testés. Carrefour travaille également à réduire le suremballage lié aux lots promotionnels et aux portions individuelles. Enfin, des économies d'emballages ont été réalisées sur des catégories électroniques (plus de 350 tonnes économisées sur les ampoules depuis 2019) et papeterie (45 tonnes de plastique économisées en 2020).

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 depuis janvier 2019 le lancement d'un 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.

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 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 2021, 114 fournisseurs sont membres du pacte, dont 38 fournisseurs internationaux représentant 30 % du chiffre d'affaires PGC du Groupe.

Enfin, au sein du Pacte national sur les emballages plastiques, le Groupe collabore avec d'autres entreprises pour repenser collectivement un usage plus sobre du plastique et innover pour une économie circulaire. Un consensus est apparu au sein du Pacte selon lequel le plastique ne devient jamais un déchet. Pour satisfaire cette affirmation, les entreprises 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.

Pour répondre aux exigences du Pacte national sur les emballages plastiques, le Groupe a multiplié les initiatives limitant l'usage du plastique. À titre d'exemple, Carrefour Bio a mis sur le marché en juillet 2020 une gamme de nectars sans sucre ajoutés, dont les bouteilles sont en plastique 100 % recyclé.

4. Incorporer davantage de matière recyclée dans nos emballages de produits de marques Carrefour

50 % des plastiques utilisés pour les bouteilles d'eau de marques Carrefour seront recyclés à l'horizon 2022 en France.

5. La suppression du polystyrène de nos emballages en France

Le polystyrène, inscrit dans le Pacte National sur les emballages plastiques comme matière première sous vigilance, a fait l'objet de plusieurs engagements de la part de Carrefour et des autres membres du pacte en France en 2021. Il a notamment été décidé de maintenir l'arrêt du polystyrène moussé, de suspendre tout développement des capacités industrielles de production d'emballages du polystyrène, d'évaluer la mise en œuvre d'une trajectoire crédible de recyclage compatible avec les objectifs 2025 et, de réduire graduellement les emballages en polystyrène jusqu'à leur suppression définitive en 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.ellenmacarthur foundation.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, ont des impacts sur la biodiversité, et ce tout au long de leur cycle de vie : 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 donc nécessaire de les anticiper et de chercher à les réduire, dès la conception des sites puis pendant leur exploitation.

Avec 1 130 hypermarchés, 3 754 supermarchés, 8 642 magasins de proximité, 440 cash & carry et 139 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 même des régulations existantes.

Chaque site peut ainsi, à son échelle et en collaboration avec les acteurs de son territoire, mettre en œuvre des actions vertueuses pour 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

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 2021	Valeur 2020	Évolution	Cible
Part de déchets des magasins valorisés [1]	68,2 %	66,2 %	+ 2 pts	100 % en 2025
Pourcentage de déchets alimentaires valorisés (en poids) [1]	53,2 %	57,4 %	(4,2) pts	
Réduction du gaspillage alimentaire par rapport à 2016 *(en kg/m²)*	(30,7) %	(28,7) %	(2) pts	(50) % d'ici 2025

(1) Périmètre : Hors ES (SM, PRX, C&C), IT (C&C), BE (HM, SM), & TW (HM, SM). BU non comparables (90,2 % du CA TTC consolidé 2021). Inclusion des données entrepôt pour Atacadão.

Indicateur	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution	Cible
Quantité totale de déchets *(en milliers de tonnes)* [1]	672	729	(7,8) %	-

(1) Périmètre : Hors IT. BU non comparables (93,6 % du CA TTC consolidé 2021 vs 96,1 % en 2020).

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 2021	Valeur 2020	Évolution
Quantité d'eau consommée par m² de surface de ventes *(en m³/m²)*	1,39	1,38	0,1 %
Quantité d'eau consommée *(en millions de m³)* [1]	13,9	12,9	7,8 %

(1) Périmètre : BU non comparables (100 % du CA TTC consolidé 2021 vs 99 % en 2020 – RO SM).

En France, en Espagne et en Italie, 100 % des constructions de nouveaux centres commerciaux et des expansions de plus de 1 000 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 un an en avance. Les certifications BREEAM-*In-Use* sont reconduites annuellement *via* un audit.

Indicateurs	Valeur 2021	Valeur 2020	Valeur 2019	Évolution	Cible
Projets certifiés BREEAM *New Construction (en %)* [1]	100 %	100 %	100 %	-	100 %
Sites certifiés BREEAM *In-Use (% en valeur)* [1]	90,6 %	86 %	60 %	4,6 pts	
• Dont Niveau *Very Good (% en valeur)*	57 %	75 %	87 %	(18) pts	
• Dont Niveau *Good (% en valeur)*	30 %	25 %	13 %	5 pts	75 % à fin 2021

(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 pour finalement être jetées sont responsables de multiples 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 (1,4 milliard d'hectares de terres, soit 30 % des terres agricoles mondiales [(3)]) ;
- la surexploitation des ressources biologiques (par exemple 250 km^3 d'eau, soit trois fois le Lac de Genève) ;
- 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.

De surcroît, du fait de son positionnement en aval dans la chaîne de valeur alimentaire, Carrefour a, en tant que distributeur, une responsabilité accrue 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. D'autre part, au-delà de la réduction du gaspillage alimentaire sur ses propres sites, Carrefour possède des leviers pour 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 : afin de valoriser localement les biodéchets des magasins en les transformant en carburant, Carrefour France a mis en place une boucle vertueuse de nouveaux véhicules de livraison et de stations-service biométhane.

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'efficience 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 : en raison des pénuries d'eau potentielles, un plan d'action a été lancé pour anticiper les conséquences des réglementations éventuelles. Ce plan d'action a été déployé dans tous les hypermarchés et est en cours d'exécution pour les supermarchés, représentant 297 sites, soit 51 % de l'ensemble des sites espagnols.
- Brésil : afin de maîtriser au mieux ses consommations et faire face à la raréfaction cruciale de l'eau dans le pays, Carrefour Brésil suit, en ligne, les consommations réelles de 100 % de ses magasins et a mis en place un programme de révision du réseau hydraulique.

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

(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) FAO, 2013, Food wastage footprint – Impact on natural resources resources – Summary report.

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 (1)

- Inauguration de la station biométhane de Cestas (33) avec Planète Végétal.
- 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 2021

Création de deux 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, l'enseigne s'engage envers eux sur un volume défini de matières premières ainsi que de produits finis pour une durée de 3 ans minimum, renouvelable. Lors du salon Agricole International Tech&Bio de Bourg-lès-Valence, en septembre 2021, le Groupe a signé deux nouveaux partenariats qui confirment son soutien au bio français. Le premier porte sur la Filière blé meunier/bio/farine/pain précuit avec Bionatis, Moulin Marion et Envisol et concerne quatre références : boule bio, baguette aux graines bio, baguette bio et baguette quinoa, avec un objectif de 960 tonnes en 2022. Le second, pour la Filière Brocolis de Provence avec l'EARL Les Demoiselles, vise un volume de 100 tonnes. Dans le même temps, Carrefour a renouvelé ses engagements auprès de la Filière Viande de bœuf avec UNEBIO (Union des Eleveurs bio), pour un volume de 9 500 bœufs en 2024, ainsi qu'avec l'Assemblée permanente des Chambres d'agriculture pour le développement des filières agricoles bio locales, régionales et nationales et le développement de filières bio et en conversion. Avec ces nouveaux accords, Carrefour passe le cap des 3 000 producteurs bio accompagnés dans le cadre de ses filières.

Promotion des textiles durables de seconde main et Tex Recycled

Engagé à offrir à ses clients une mode plus responsable et durable, Carrefour veille à ce que les produits de sa marque TEX soient respectueux de l'environnement tout au long de leur cycle de vie. Le Groupe garantit la durabilité des matériaux utilisés, la transparence et la réduction de l'impact environnemental de sa chaîne d'approvisionnement et de ses emballages. Il vise à ce que 100 % des matières premières naturelles de ses produits textiles soient durables et traçables d'ici 2030. La marque TEX favorise l'utilisation de matériaux recyclés dans la fabrication de ses produits et s'engage sur des procédés moins polluants en consommant moins d'eau et d'énergie, notamment pour toutes ses gammes de jeans. 100 % des fibres issues de bois (comme la viscose) utilisées dans les produits TEX seront produites sans déforestation d'ici 2023. Dans le cadre de la Journée mondiale du recyclage, le 17 mai 2021, Carrefour Argentine a présenté sa nouvelle ligne « TEX Recycled » conçue à partir de matières premières recyclées, offrant à ses clients l'opportunité d'une consommation plus responsable. Tous les hypermarchés du pays proposent les culottes, corsages et vestes « TEX Recycled », fabriqués à partir de polyamide et de polyester recyclé, à des prix très compétitifs. De son côté, Carrefour Espagne a consacré un *corner* dans ses magasins de Madrid et Barcelone à la vente de vêtements de seconde main pour promouvoir l'économie circulaire. Ces *corners*, organisés avec Patapam, une entreprise locale spécialisée dans la friperie, ont commercialisé plus de 4 000 vêtements de seconde main pour bébé, enfant, femme et homme entre l'été 2021 et fin octobre, dans le respect des règles d'hygiène et de sécurité requises.

Mobilisation pour un soja zéro déforestation

Carrefour a pour objectif de réduire les impacts négatifs de la production de soja provenant de ses chaînes d'approvisionnement. Depuis 1998, 100 % des Filières Qualité Carrefour nourries sans OGM respectent des garanties assurant l'absence de déforestation. À ce titre, depuis 2006, le Groupe soutient le moratoire amazonien sur le soja. En 2016, il crée Sojalim, une filière de soja durable du Sud-Ouest de la France, proposant aux éleveurs une alimentation locale pour leurs animaux. En 2020, le Groupe relève ses ambitions en prenant la co-direction du *Forest Positive Coalition of Action* au sein du *Consumer Goods Forum* et s'engage au sein du Manifeste Soja, qui vise à mobiliser les acteurs français contre la déforestation importée liée au soja. Depuis, le Groupe a demandé à ses fournisseurs d'exclure le soja issu de la déforestation provenant du Cerrado, principale zone d'extension de cette culture au Brésil, à compter du 1er janvier 2020 (date limite). Le périmètre de cet engagement s'applique, en priorité, aux marques propres Carrefour des filières volaille, porc, bœuf et produits laitiers dont l'alimentation animale contient du soja. Depuis janvier 2021, Carrefour demande ainsi à ses fournisseurs en marque propre d'intégrer une clause contractuelle de non conversion/ déforestation dans leurs cahiers des charges. Le Groupe promeut également ces engagements auprès des marques nationales. À fin 2021, Carrefour est désormais en mesure de définir son empreinte, de cartographier ses approvisionnements en soja et d'évaluer les actions menées par les négociants. L'objectif visé à l'horizon 2025 est que 100 % des Filières Qualités et des marques propres Carrefour répondent à cet engagement et que 100 % des négociants de soja soient évalués et se mettent en conformité avec la politique du Groupe.

(1) En France.

Partenariat avec les pêcheurs locaux en Espagne

En Espagne, Carrefour travaille avec plus de 60 marchés aux poissons locaux qui fournissent quotidiennement un assortiment frais à ses magasins. Afin d'apporter son soutien au secteur de la pêche espagnole, fragilisé par la crise de la Covid-19, le Groupe a signé dès 2020 un premier accord avec les pêcheurs de la confrérie de Santona, en Cantabrie, pour commercialiser leur maquereau. L'objectif de ce type de partenariat est d'éliminer le caractère aléatoire des enchères et d'assurer aux pêcheurs un niveau de revenu minimum. Cette garantie d'achat permet en outre de proposer des prix stables aux clients. Cet accord a été le premier d'une série de 12 accords signés tout au long de l'année 2021 dans différentes régions de la côte espagnole. Par exemple, en mai 2021, le Groupe a passé un accord avec l'Association Barbateña pour commercialiser dans ses magasins d'Andalousie, de la communauté valencienne et de Madrid, 40 tonnes d'anchois pêchés dans le golfe de Cadix, selon des techniques durables au prix de 3,90 euros/kg. D'autres accords ont été signés, notamment avec la criée de Roquetas de Mar pour commercialiser 70 tonnes d'espadon frais ; avec la criée de Puerto Celeiro sur un volume de 40 tonnes de merlu et enfin avec l'organisation des pêcheries et des producteurs du Delta de l'Ebre concernant 7 000 unités d'huîtres et 10 tonnes de moules.

Valoriser 100 % des déchets à l'hypermarché de Noisy-le-Grand en France

Le groupe Carrefour s'est fixé comme objectif de valoriser 100 % de ses déchets à l'horizon 2025. En France, le taux de tri dans les hypermarchés s'élève à 75 % à fin décembre 2021. Un premier Comité déchets a été créé en janvier 2021 réunissant plusieurs Directions pour avoir une gestion et un suivi coordonnés des déchets. Ce Comité implique les Directions RSE, achats non marchands, technique, format hypermarchés et supermarchés, et contrôle de gestion. Plusieurs magasins ont pris le leadership en la matière, à l'instar de l'hypermarché de Noisy-le-Grand, dont le taux de valorisation est passé de 69 % à 82 % entre septembre 2020 et décembre 2021. Cette réussite s'explique, d'une part, par la qualité des opérations de tri et, d'autre part, par la mise en place de filières de valorisation locales. En effet, le magasin a aménagé une zone consacrée au tri où chaque type de déchet est clairement identifié par un panneau, afin de faciliter les bons gestes. Ainsi, les déchets valorisables sont systématiquement séparés des déchets résiduels, ce qui augmente le taux de tri. Un contrôle quotidien de la qualité et du volume des déchets est également effectué et des rappels sont faits lors des points d'équipes chaque matin. Enfin, l'hypermarché a créé plusieurs filières de recyclage avec des partenaires. Polystyrène, plastiques rigides, brochures et cintres sont collectés et valorisés par Veolia. Les fruits et légumes ne pouvant être donnés ou vendus sont récupérés par une ferme locale qui les utilise pour nourrir ses poules et autres animaux. Alors qu'un compacteur de déchets résiduels était nécessaire par semaine, un par mois suffit désormais grâce à ces initiatives.

Lancement du Lab Capital Naturel et de l'éco-score

Dans le cadre du Congrès Mondial de l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN) en septembre 2021, Carrefour a participé au lancement du « Lab Capital Naturel », une initiative lancée par le WWF France et la Chaire Comptabilité écologique pour expérimenter et étudier des solutions comptables durables et responsables, Carrefour a participé, avec WWF France, au lancement du « Lab Capital Naturel » en 2021. Ce Lab soutient les entreprises pionnières dans la mise en œuvre d'approches et d'outils fondés sur des objectifs rigoureux de préservation de la nature. Il participe, par exemple, au développement de la méthode de comptabilité multi-capitaux CARE *(Comprehensive Accounting in Respect of Ecology)* qui intègre les capitaux naturels et humains dans la comptabilité financière des entreprises, les incitant à repenser leurs objectifs stratégiques et leurs modèles d'affaires. En s'appuyant sur CARE, Carrefour teste l'établissement d'une comptabilité rendant compte de sa gestion du capital social et du capital naturel à travers l'activité d'un de ses magasins en France. Par ailleurs, le Groupe étudie également la mise en place de la méthode CARE pour la production agricole avec un premier projet test réalisé en 2019 pour une des fermes approvisionnant le Groupe en légumes. Suite à ce projet, la Fondation Carrefour finance une thèse pour étudier l'utilisation de cette méthode de comptabilité multi-capitaux chez des fournisseurs en France. À travers ces projets pilotes, le Groupe souhaite contribuer à l'élaboration de nouvelles pratiques de marché pour rendre compte des impacts des activités économiques au regard des limites planétaires et des attentes de la Société. Enfin, Carrefour teste l'affichage environnemental en apposant l'Eco-score sur l'ensemble des produits alimentaires commercialisés sous marques nationales et marques distributeurs. Cette notation environnementale, visible sur Carrefour.fr depuis juin 2021, guide les clients dans le choix de produits qu'ils consomment au quotidien. Cette démarche de sensibilisation, première du genre dans le secteur de la grande distribution, permet, en effet, de privilégier les produits ayant un moindre impact sur l'environnement comme les produits d'origine France, le vrac ou les emballages recyclables, les produits labellisés, ceux qui respectent la pêche responsable ou encore la lutte contre la déforestation.

Lancement du premier lot de viande 100 % sans déforestation

Grâce à son partenariat avec l'Initiative pour le commerce durable *(IDH Sustainable Trade Initiative)* et au soutien de la Fondation Carrefour, Carrefour Brésil commercialise depuis le troisième trimestre 2021, une viande provenant d'élevages du biome amazonien respectueux des meilleures pratiques agricoles, sans aucun impact sur la déforestation, tracée de la naissance du veau jusqu'au rayon du supermarché et proposée à un prix abordable. Les consommateurs accèdent à toutes les informations sur la viande *via* un *QR Code* estampillé sur l'étiquette du produit. Cette commercialisation est l'aboutissement d'un programme de production durable de veaux mis en place en 2018 par Carrefour Brésil auprès de 450 petits producteurs du Mato Grosso. Dans le cadre de la préservation des biomes amazoniens, le Groupe leur fournit une assistance technique, financière et environnementale tout en développant une filière d'élevage durable et rentable. Le programme contribue aussi à la lutte contre le changement climatique à travers la restauration des zones de pâturage à faible productivité, en limitant la déforestation et en encourageant une agriculture à faible émission de carbone. Une partie du projet se situe dans la vallée de Juruena, qui représente 35 % de la production de veaux du Mato Grosso et fournit une grande partie de la filière bovine. Carrefour Brésil et l'IDH préparent déjà la prochaine étape, qui consistera à lancer un protocole national regroupant des procédures et des processus garantissant l'origine sociale et environnementale.

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). 98 % sont des émissions indirectes du scope 3. Sur le scope 2, les émissions sont liées à la consommation d'énergie et de fluides réfrigérants des magasins. Concernant le scope 3, 72 % des émissions du Groupe proviennent des produits et emballages vendus en magasins et 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 annonce 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 :

- lutte contre le gaspillage alimentaire (classement en troisième position) ;
- assortiment favorisant les productions du pays et des régions dans lesquelles nous opérons (classement en quatrième position) ;
- 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 a plusieurs leviers à sa disposition 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 a pour ambition d'être irréprochable dans 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 promeut 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



Réductions de nos émissions directes **Scopes 1 et 2**

	ANCIENS OBJECTIFS DÉFINIS PAR LA SBTI EN 2019	NOUVEAUX OBJECTIFS EN 2021	
2025	**Réduction de 30 %** des émissions d'ici 2025 (vs 2019)		
2030	**Réduction de 30 %** des émissions d'ici 2030 (vs 2019)	**Réduction de 50 % des émissions d'ici 2030** (vs 2019) Objectif aligné sur le scénario 1,5°C SBTi	
		• **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	**Réduction de 55 %** des émissions d'ici 2040 (vs 2019)	**Neutralité carbone de nos opérations directes d'ici 2040**	
		Réduction de 70 % des émissions d'ici 2040 (vs 2019) Objectif aligné sur le scénario 1,5°C SBTi	
		• **RÉFRIGÉRANTS**	Réduction de 80 % des émissions liées aux réfrigérants d'ici 2040 (vs 2019)

Réductions de nos émissions indirectes
Scopes 3

2025	**Gaspillage alimentaire**	**Réduire le gaspillage alimentaire de 50 %** (par rapport à 2019)
	Déchets	**100 % de déchets valorisés d'ici 2025**
	Emballage	**100 % d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables**
		20 000 tonnes d'emballages économisés dont 15 000 tonnes d'emballages plastiques (en cumulé depuis 2017)
		30 % d'intégration de plastique recyclé dans les emballages
		1 000 solutions d'emballages réutilisables disponibles en magasins
		500 magasins équipés d'un système de réemploi d'emballage
		50 nouvelles expériences "Vrac"
	Déforestation	**100 % des matières premières sensibles couvertes par un plan de réduction des risques en 2025**
	Engagement des fournisseurs	**300 fournisseurs engagés** au sein du pacte pour la transition alimentaire
	Protéines végétales	**Développer les protéines végétales** au travers d'une offre dédiée et de la promotion d'une alimentation plus végétale
2030	**Achat de produits et services**	**Réduire de 30 % les émissions liées aux achats de biens et services** (par rapport à 2019) ; cet objectif correspond à une réduction 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

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

Contexte et objectifs

En 2020, Carrefour est en avance sur ces objectifs avec une réduction de 9 % en 2020 par rapport à 2019. En 2021, Carrefour renforceson ambition et annonce un objectif de neutralité carbone pour ses magasins d'ici 2040. La neutralité carbone et le recours aux énergies renouvelables constituent une attente forte des citoyens et des consommateurs. Conscient de son rôle pionnier 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 CO_2 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.** Pour y parvenir, le Groupe donnera la priorité à la production sur site pour l'auto-consommation ou l'injection, puis le recours à des PPA *(Power Purchase Agreement)*. La consommation d'électricité représentait 58 % des émissions de GES en 2020 ;
- **la réduction des consommations d'énergie de 27,5 % d'ici 2030 (*vs.* 2019),** soit l'équivalent de plus de 1 million de MWh par an et une réduction de 240 000 tonnes équivalent CO_2. Cette réduction équivaut à 100 millions d'euros d'économies annuelles d'achats d'énergie. La consommation d'énergie représentait 66 % des émissions de GES en 2020 ;
- **la réduction de 50 % des émissions liées à l'utilisation de fluides réfrigérants d'ici 2030 et de 80 % d'ici 2040,** notamment par le remplacement des fluides réfrigérants fluorés par de nouvelles installations utilisant du CO_2, en synergie avec la réglementation européenne F-Gaz. La consommation de fluides réfrigérants représentait 34 % des émissions de GES en 2020.

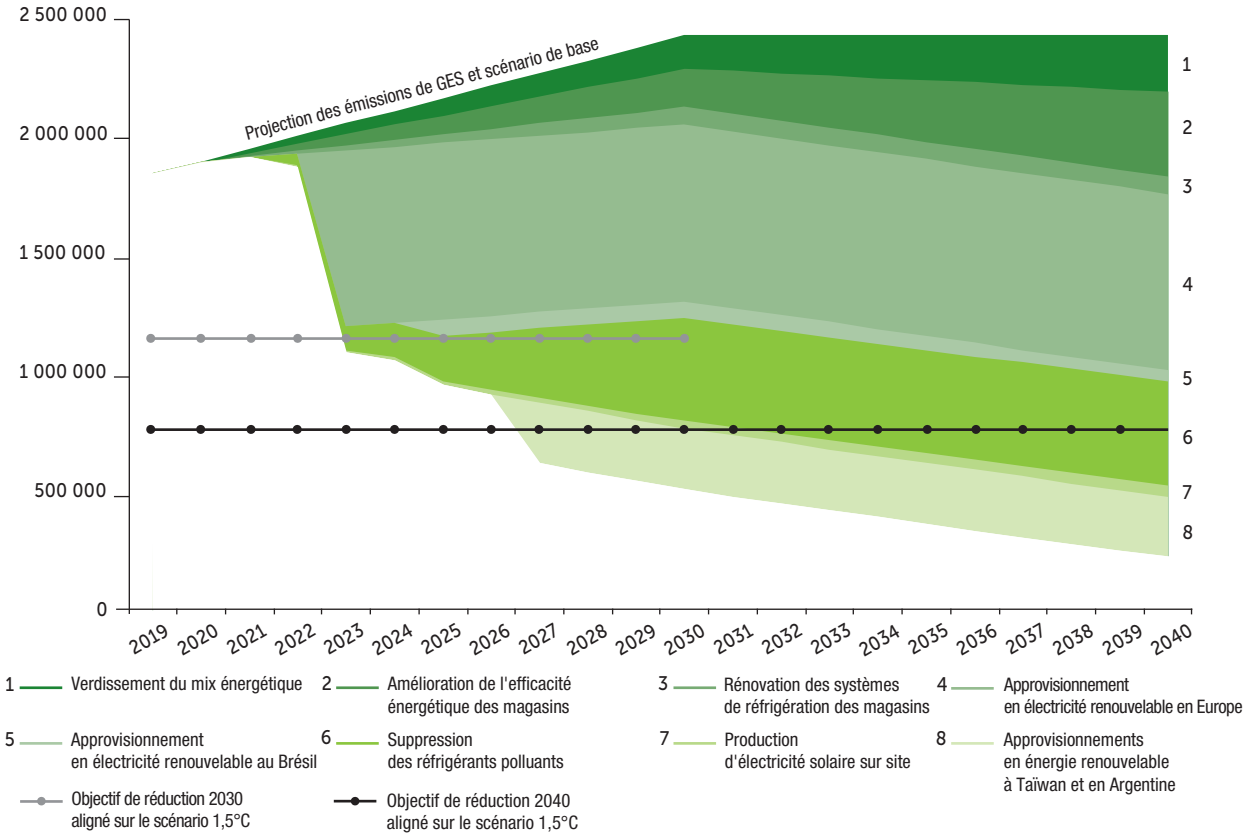
Performances

Indicateurs clés de performance	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution	Cible
SCOPES 1 ET 2				
Émissions GES du scope 1 + 2 *(en teq CO_2)*	1 483 001	1 599 584	(7,3) %	
% de réduction des émissions GES du scope 1 + 2 (*vs* 2019)	(20,1) %	(13,9) %	(6,2) 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)*	996 918	1 035 250	(4) %	
Consommation d'énergie par m^2 de surface de vente *(kWh/m^2)*	467,9	479,8	(2,5) %	
% de réduction des consommations d'énergie par m^2 de surface de vente par rapport à 2019	(7) %	(5) %	(2) pts	
Fluides réfrigérants [2]				
Émissions de CO_2 liées aux fluides réfrigérants	486 083	564 334	(14) %	
% de réduction des émissions GES liées aux fluides réfrigérants par rapport à 2019	(31) %	(20) %	(11) pts	
AUTRE INDICATEUR				
Notation au CDP Climat	A	A-		

(1) Périmètre : BUs comparables (100 % du CA HT consolidé 2021).
(2) Périmètre : BUs comparables (84,5 % du CA HT consolidé 2021). Hors BRAT.
Indicateurs audités en assurance raisonnable.

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 (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.



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 Europe, deux magasins sont également équipés de panneaux solaires en Pologne, et un magasin en Belgique. 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 pour leurs magasins intégrés (hypermarchés et superchés) ainsi que pour les sièges et entrepôts. Cela représentant 35 % de la surface de vente des magasins hypermarchés et supermarchés intégrés du Groupe.

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 (CO_2), 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 des gaz frigorifiques hydrofluorocarbures (HFC) afin de les remplacer par des alternatives moins émettrices. Chaque pays a constitué sa feuille de route sur ce sujet.

Lors d'un remplacement de centrale en CO_2, un gain énergétique est attendu en complément, grâce aux nouvelles centrales plus modernes avec 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*
- RE100
- Signataire du *French Business Climate Pledge*
- *Réseau Consumer Goods Forum* (CGF)
- *Science Based Target Initiative* (SBT)
- *Climate Disclosure Standard Board* (CDSB)
- *Carbon Disclosure Project* (CDP) – *Reporter Services Membership*
- Pacte Transition Alimentaire

+ Pour en savoir plus

- *Carrefour.com :* Lutter contre le changement climatique et s'y préparer/ RSE - voir rubrique Climat
- CDP Climat : voir 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. Au vu des principaux postes d'émissions indirectes, Carrefour a structuré son plan d'action climat scope 3 autour des postes d'émission 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 CO_2 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 CO_2 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'achat responsable, 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 :** 300 fournisseurs engagés dans le Pacte Transition Alimentaire d'ici 2025 ;
- **produits locaux et nationaux :** 45 000 producteurs partenaires d'ici 2025 ;
- **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 réutilisables, recyclables ou compostables en 2025 ; 30 % d'intégration de plastique recyclé dans les emballages d'ici 2025 ;
- **gestion des déchets et du gaspillage alimentaire :** 50 % de réduction du gaspillage alimentaire de d'ici 2025 (par rapport à 2016) ; valoriser 100 % des déchets des magasins d'ici 2025.

Performances

Indicateurs	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution	Cible
Nombre de fournisseurs partenaires du Pacte Transition Alimentaire	114	26	+ 338 %	300 en 2025
Nombre de producteurs partenaires (1)	38 580	36 277	-	45 000 en 2025
Pourcentage des produits Filières Qualité Carrefour engagés dans une démarche d'agro-écologie	*Méthodologie de reporting en cours de développement*		-	100 % en 2025
Pourcentage des matières premières sensibles couvertes par un plan d'action de lutte contre la déforestation (2)	53,6 %	Nouveau		100 % en 2025
Tonnes d'emballages économisées (en cumulé depuis 2017)	11 068	6 212	78 %	20 000 en 2025
Pourcentage d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables pour les produits aux marques de Carrefour (3)	46 %	44 %	-	100 % en 2025
Pourcentage d'intégration de plastique recyclé dans les emballages pour les produits aux marques de Carrefour	*Méthodologie de reporting en cours de développement*		-	30 % en 2025
Pourcentage de réduction du gaspillage alimentaire *(kg/m²)* par rapport à 2016 (4)	(30,7) %	(28,7) %	(2) pts	(50) % en 2025
Pourcentage de valorisation des déchets des magasins (5)	68,2 %	66,2 %	+ 2 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, viscose).
(3) Périmètre : FR uniquement. BUs comparables (54,1 % du CA HT consolidé 2021 et 2020). Méthodologie de reporting en cours de déploiement dans les autres pays.
(4) Périmètre : Hors ES (SM, PRX, C&C), IT (C&C), BE (HM, SM), & TW (HM, SM). BU non comparables (90,2 % du CA TTC consolidé 2021). Inclusion des données entrepôt pour Atacadão.
(5) Périmètre : Hors IT. BU non comparables (93,6% du CA TTC consolidé 2021 vs 96,1% en 2020).

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. 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 (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 CO_2. Ainsi, un ordinateur portable est responsable de 169 kg équivalent CO_2 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 dès 2022 le gros mobilier sans obligation d'achat. Afin d'inciter les consommateurs à ramener leur appareil, 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, 17 *corners* sont ouverts en hypermarchés avec une surface moyenne de 100 m^2. L'ambition étant l'ouverture de 80 *corners* en hypermarchés à fin 2024. Ces *corners* permettent le réemploi de matériel de téléphonie, petit électroménager, matériel informatique, mais aussi des livres, DVD, jeux, bijoux et maroquinerie. De plus, dans 120 hypermarchés non couverts par un *corner* occasions, et grâce à un partenariat avec BackMarket, des bornes Eco ATM ont été installées pour permettre la récupération d'appareils de téléphonie qui sont ensuite recyclés ou reconditionnés.

Développer la consigne et la recyclabilité des emballages. Le Groupe souhaite supprimer les emballages grâce au développement du vrac mais aussi développer la consigne. 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 CO_2 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 comptait 600 camions roulant au biométhane à fin 2021, 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 chacun de ses produits Filières Qualité Carrefour soit engagé dans une démarche agro-écologique d'ici 2025. Par exemple : « nourri sans OGM », « nourri sans traitement antibiotique », « cultivé sans traitement chimique », etc. Un certain nombre de ces pratiques permettent d'abaisser les émissions CO_2 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). De plus, 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, 99,9 % 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. L'Ademe présente la production de viande comme 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 110 produits, soit l'offre végétarienne la plus large en grandes et moyennes surfaces. En 2021, Carrefour a continué 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.

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 CO_2 qu'une tomate de saison produite hors serre chauffée. Dans cette logique, Carrefour propose à ses consommateurs une offre de produits saisonniers et locaux. Pour développer cet assortiment, le Groupe s'engage à contractualiser dans tous les pays où le Groupe opère avec 45 000 producteurs partenaires locaux ou nationaux d'ici 2025.

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).

(1) Pertes et gaspillages alimentaires : l'état des lieux et leur gestion par étapes de la chaîne alimentaire, Mai 2016.

Diminuer l'impact des emballages. Selon l'Ademe, 1 kg d'emballage plastique entraîne une émission d'1 kg de CO_2. 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 développer les emballages réutilisables (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 pour la transition alimentaire. À fin 2021, 114 fournisseurs sont engagés dans le pacte international et dans les pactes locaux. L'objectif du Groupe est d'avoir 300 fournisseurs engagés d'ici 2025.

Carrefour a lancé, en 2019, le Pacte Transition Alimentaire, un réseau de fournisseurs Carrefour, engagés dans la transition alimentaire pour tous. 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. Le Pacte s'articule autour de quatre piliers : emballage, biodiversité, climat, santé/nutrition. Les fournisseurs candidats (alimentaires et non-alimentaires) pour rejoindre le Pacte de Transition Alimentaire 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.

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 CO_2. 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*).

4. Engager les clients dans leurs choix de produits

En premier lieu, 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 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. Le Groupe a mis en place en 2020 le défi Zéro Gaspi, un système de balisage transverse destiné à rendre visible l'ensemble des initiatives mises en place pour réduire le gaspillage. Un défi Zéro Gaspi supplémentaire a été lancé en France en 2020 afin d'accélérer la réduction du gaspillage alimentaire. Carrefour a signé, 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*
- Cash Converter
- Back Market
- Meridiam

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 en 2018 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 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 2021, des actions de solidarité ont continué à être menées.

Politique et performance

Carrefour partage l'objectif du *Consumer Goods Forum* (CGF) 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 2021	Valeur 2020	Évolution	Cible 2025
% de réduction du gaspillage alimentaire (par rapport à 2016) [1]	(30,7) %	(28,7) %	(2) pts	50 %
% d'invendus alimentaires valorisés	53,2 %	57,4 %	(4,2) pts	-

(1) Hors ES (SM, PRX, C&C), IT (C&C), BE (HM, SM). BU non comparables (90,2% du CA TTCconsolidé 2021). Inclusion des données entrepôt pour Atacadão.

Indicateurs	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Nombre d'équivalents repas distribués sous formes d'invendus alimentaires à des associations *(en milliers de repas)* [1]	44 134	77 071	(42,7) %
Poids d'invendus alimentaires valorisés par la vente de paniers en partenariat avec Too Good To Go [2]	3 440 tonnes	3 885 tonnes	(11,4) %

(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 2021. Après une baisse très forte du gaspillage alimentaire en 2020 dans le cadre de la crise sanitaire, le gaspillage alimentaire continue de baisser en 2021. L'optimisation de la gestion des stocks et des produits à date courte continue, ainsi que la vente de paniers Too Good To Go en magasins. Carrefour a étendu son périmètre de reporting et couvre désormais 90 % de son parc de magasins intégrés (*vs* 70 % en 2020).

(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

Plans d'action

1. Professionnaliser en magasin la lutte contre le gaspillage

Pour réduire les produits retirés de la vente, Carrefour travaille en premier lieu sur l'amélioration de la gestion de ses stocks et commandes. Ainsi, 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.

Les magasins du Groupe sont chargés de trouver des solutions adaptées pour vendre les produits plutôt que de les retirer des rayons : découpe des ananas dont les feuilles sont sèches, vente des bananes à l'unité, conditionnement des gousses d'ail ou produits délotés, etc. En France, en Espagne, en Italie, en Belgique et en Pologne, Carrefour est engagé aux côtés de l'application Too Good To Go en proposant des paniers alimentaires d'invendus à petits prix dans 2 624 magasins.

Les magasins promeuvent également les dates courtes, en proposant - 30 % à - 60 % de réduction sur les produits concernés en France, et jusqu'à - 90 % en Pologne, où des têtes de gondole dédiées ont été testées en 2020 et seront déployées en 2021 en hypermarchés et supermarchés.

Les articles ne pouvant être donnés peuvent être proposés à des associations ou entreprises utilisant les invendus comme matière première pour créer des produits éco-responsables revendus en magasin, par exemple des confitures. Enfin, lorsque les produits ne peuvent être ni donnés ni transformés, ils sont valorisés en biodéchets et transformés en biométhane utilisé dans près de 600 camions Carrefour de transport de marchandises.

Pendant la crise sanitaire, le Groupe a accentué son soutien aux banques alimentaires et aux associations. Au Brésil, en Espagne et en France, des partenariats ont été poursuivis avec des Banques alimentaires pour 100 % des hypermarchés. Le Groupe s'est également associé à Caritas et à la Croix Rouge dans d'autres pays intégrés tels que la Pologne ou l'Argentine. Chaque matin, les magasins opèrent un tri pour orienter les invendus sains et pouvant être donnés vers les associations locales, dans le respect de la chaîne du froid.

Depuis le début de la crise sanitaire, la Fondation Carrefour a débloqué plus de 3,8 millions d'euros, notamment pour soutenir la distribution alimentaire en Argentine, au Brésil, en Roumanie et en France en 2021.

Carrefour Italie a lancé dans plus de 1 400 points de vente une opération de soutien aux banques alimentaires : les dons effectués par les clients ont été transformés en Carte Cadeau pour les familles les plus démunies. Dejbox a redistribué gratuitement plusieurs dizaines de milliers de repas aux hôpitaux, cliniques et cabinets médicaux. En 2021, les dons du Groupe ont représenté l'équivalent de plus de 44 millions de repas.

2. Trouver des solutions avec les fournisseurs

Le Groupe et ses fournisseurs ont engagé en 2017 une action conjointe pour revoir les dates limites de consommation (DLC). À ce jour, plus de 400 références de marques Carrefour ont vu leur date limite de consommation ou leur date de durabilité minimale (DDM) allongées et la mention de la DDM a été supprimée sur plus de 100 références. La mention obligatoire « à consommer de préférence avant fin » de la DDM est complétée par une indication mieux reconnue par les consommateurs « meilleur avant ».

En 2020, les hypermarchés ont déployé des têtes de gondoles pour commercialiser des produits dont les dates de durabilité minimale (DDM) sont dépassées jusqu'à 1 mois maximum. Les collaborateurs en magasin sont formés et sensibilisés aux enjeux de l'anti gaspi et des 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.

3. Promouvoir l'enjeu auprès des clients

Les promotions et les affichages en magasin contribuent à sensibiliser les clients sur l'achat de produits à date courte lorsqu'ils souhaitent consommer le produit le jour même ou le lendemain. Carrefour poursuit en parallèle le développement de ses programmes anti gaspi, valorisant les produits aux défauts d'aspect mineurs mais propres à la consommation. En France, le Groupe commercialise des produits non conformes à prix réduit, pour des raisons de forme ou de poids, tout en garantissant leur qualité, sous la marque exclusive « Tous Antigaspi ». En Espagne, Carrefour encourage la consommation de différents légumes andalous en offrant une réduction de 25 % sur le prix de différents légumes avec défaut.

Les fournisseurs sont associés dans cette pédagogie. Une campagne de sensibilisation des consommateurs à la cuisine des légumes défraîchis a été lancée avec Barilla en Espagne et Italie, une journée nationale de lutte contre le gaspillage alimentaire organisée avec Unilever en Argentine. En Espagne, un programme de recherche associant Danone, Barilla et Pascual a vu le jour.

Le Groupe a mis en place en 2020 le défi Zéro Gaspi, un système de balisage transverse destiné à rendre visible pour les clients l'ensemble des initiatives mises en place pour réduire le gaspillage. Carrefour Espagne, très impliqué dans la démarche, fabrique et vend dans ses magasins des crèmes végétales d'un litre fabriquées avec des produits très mûrs. En France, des paniers anti gaspi de fruits et légumes déclassés sont depuis décembre regroupés en lots et vendus à prix cassés dans des barquettes en carton au logo Zéro Gaspi.

Un défi Zéro Gaspi supplémentaire a été lancé en France en 2020 : afin d'accélérer la réduction du gaspillage alimentaire, Carrefour a signé, 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.

Carrefour souhaite aussi promouvoir une culture anti-gaspillage, en responsabilisant les jeunes générations pour qu'elles choisissent, de contribuer à une consommation plus durable et à la conservation et à la valorisation des aliments par des comportements vertueux. C'est donc dans le cadre de sa stratégie d'innovation numérique, que Carrefour Italie a lancé le défi #CarrefourZeroWaste sur TikTok en 2021.

Les utilisateurs ont été invités à partager une vidéo d'une de leurs recettes ou d'un de leurs plats réalisés avec des produits proches de la date de péremption achetés dans les magasins de Carrefour en Italie, afin de montrer comment, avec une pincée d'inventivité en cuisine, il est possible de réaliser des plats délicieux sans gaspillage alimentaire. Pour chaque vidéo publiée, Carrefour a fait don de 1 kg de produits à Banco Alimentare, qui les a distribués aux organisations caritatives qui aident les personnes et les familles en difficulté dans la région.

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.

2.1.3.5 Illustrations en 2021

La multiplication des innovations en matière d'emballages

La lutte contre les emballages plastiques est l'une des priorités d'action du Groupe. Carrefour France accompagne le déploiement du vrac dans tous ses formats avec désormais plus 1 100 magasins disposant de cette offre. Le Groupe a triplé son chiffre d'affaires sur ce segment entre 2017 et 2020. Pour accélérer le développement de ce marché, Carrefour a lancé lors du salon VivaTech 2021 le *Carrefour Bulk Innovation Challenge*. Ce challenge s'adresse aux *start-ups* et aux entrepreneurs de l'alimentaire et vise à trouver des solutions innovantes aux dix points qui freinent le développement du vrac actuellement. Alexandre Bompard a assisté en novembre 2021 aux présentations des 15 finalistes. Les 5 lauréats, récompensés le 5 janvier 2022, développeront et testeront leur solution au sein du Lab Vrac de Carrefour.

Le Groupe développe également la consigne. Après avoir lancé la solution d'emballages consignés et réutilisables *Loop* dans des Carrefour City et Market à Paris fin 2020, Carrefour l'a introduite en hypermarché, à Montesson, et dans dix magasins de proximité supplémentaires en 2021. Carrefour Pologne, à l'avant-garde des pratiques vertes dans son secteur, propose depuis novembre 2021 de l'eau gazeuse de la marque Jurajska dans des bouteilles en verre d'un litre consignées : lors du premier achat, le client paye une consigne pour les bouteilles et leurs caisses de transport ; lors des achats suivants l'intégralité de l'emballage est remplacée gratuitement.

Carrefour développe également de nouveaux systèmes de recyclage. En Île-de-France, un système pilote de recyclage de couches usagées en partenariat avec Pampers et TerraCycle est installé avec des poubelles connectées dans cinq magasins Carrefour. La cellulose des couches est recyclée pour la fabrication de meubles tandis que le plastique recyclé peut servir à la fabrication de bouchons de bouteilles. Ce dispositif, testé de mai à novembre 2021, va permettre d'évaluer la faisabilité d'une collecte à plus grande échelle. Durant l'été, Carrefour a également proposé aux Parisiens un service de recyclage de leurs masques à usage unique, en mettant à disposition des boîtes de collecte, 100 % en carton et recyclable, dans 106 magasins Carrefour City de la capitale. Les 700 000 masques collectés ont été transformés en granulés de polypropylène pour être utilisés dans la production de pièces plastiques automobiles par exemple.

Animer le Pacte Transition Alimentaire

Carrefour a lancé en 2019 le Pacte pour la Transition Alimentaire, un réseau de fournisseurs engagés dans la fabrication de produits sains, responsables et respectueux de la planète. Il s'agit à la fois de partager les bonnes pratiques et de collaborer pour améliorer les habitudes de consommation. Afin de maintenir dans la durée la mobilisation de ses partenaires, Carrefour a lancé en 2021 les *European Food Transition Awards*. Du 16 octobre au 1er novembre, 410 000 clients européens de l'enseigne ont voté sur une plate-forme dédiée pour élire les produits les plus emblématiques de la Transition Alimentaire pour tous. 250 produits ont été retenus pour leurs engagements sur quatre thèmes clés : les produits sains, les emballages, le climat et la biodiversité. 9 prix européens correspondant à 9 catégories ont été décernés. Le jury a également remis un prix national à chacun des six pays participant à l'opération (France, Espagne, Roumanie, Belgique, Italie et Pologne). Carrefour partage son engagement pour une alimentation saine et vertueuse avec les consommateurs et organise des Semaines de la Transition Alimentaire, entièrement dédiées aux produits durables et locaux.

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. D'ici 2023, 2 000 bornes alimentées à 100 % en énergie verte seront installées sur l'ensemble du parc des hypermarchés français du Groupe. Chaque magasin sera doté d'environ 10 places de parking équipées. L'offre d'électromobilité de Carrefour répond aux différents besoins des utilisateurs. Elle comporte un service de recharge dite « de confort », à 22 kW, gratuit la première heure pour les clients porteurs de la carte de fidélité ou de la carte pass Carrefour ; un service de charge rapide à ultrarapide de 50 kW à 350 kW, permettant de réaliser un « plein électrique » en 15 mn à 45 mn selon les véhicules, ainsi qu'un service gratuit pour les mobilités douces (vélos et trottinettes électriques). Grâce au maillage territorial de Carrefour, son service de recharge sera l'un des plus importants en France mais également un des plus qualitatifs, avec 56 % de « super chargeurs ». Le Groupe étudie déjà l'opportunité d'une seconde vague d'installations afin d'équiper les Carrefour Market et les magasins franchisés.

La lutte contre le gaspillage alimentaire en magasin

Pleinement engagé dans la lutte contre le gaspillage alimentaire, le Groupe multiplie les innovations dans tous ses rayons. Depuis 2020, Carrefour développe la vente de paniers composés de produits « à dates courtes » en partenariat avec l'application Too Good To Go. 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.

2.1.4 LA SANTÉ ET LA QUALITÉ DES PRODUITS

2.1.4.1 Synthèse des objectifs

Contexte Les consommateurs demandent une information et des standards de qualité clairs [1]. Carrefour veille à assurer la qualité et la sécurité des produits de ses marques propres, du suivi logistique à la mise en œuvre de procédures de retrait et de rappel si nécessaire, ainsi qu'à respecter les normes d'hygiène dans ses magasins. Ces enjeux sont essentiels pour le Groupe : ils peuvent avoir des impacts importants sur sa réputation, ses performances financières et, le cas échéant, engager sa responsabilité.

Dans le contexte de la Covid-19, le groupe Carrefour a tout mis en œuvre pour protéger la santé de ses clients ainsi que celle de ses équipes, en s'adaptant constamment aux dispositions et règles sanitaires recommandées par les pouvoirs publics dans chaque pays. Des certifications délivrées par des organismes tiers indépendants ont d'ailleurs été obtenues en France, en Espagne, en Roumanie et au Brésil, preuve supplémentaire de l'engagement du Groupe pour protéger ses collaborateurs et clients face à la pandémie et aux risques qui lui sont associés.

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 ce qui rend 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 entraîne 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 11e position) ;
- lutte contre la précarité alimentaire et soutien aux associations d'aides alimentaires (classement en 18e position) ;
- transparence, traçabilité et garantie de produits sûrs (classement en 19e 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 11e position).

Nos leviers d'actions

Le Groupe s'appuie sur différents leviers afin de garantir la qualité, la conformité et la sécurité de ses produits, ainsi que promouvoir la santé de ses clients par l'alimentation. Carrefour mène ainsi une politique qui s'appuie sur :

- les processus qualité : la garantie de processus qualité efficaces en magasin, en entrepôt, dans la conception et le suivi des cahiers des charges des produits, ainsi que pour la mise en œuvre d'une traçabilité. La conception des cahiers des charges et des gammes de produits disponibles doit répondre aux priorités de santé publique et implique notamment :
  - une reformulation régulière des produits contrôlés afin de limiter le contenu énergétique, le sel, les sucres et les matières grasses (saturées et trans) et la suppression des additifs et substances controversées,
  - le développement d'une offre alimentaire répondant aux problématiques des allergènes et des pathologies en lien avec l'alimentation (exemple : gammes sans gluten, sans sel ou pauvre en sel…), définie en relation avec des associations de consommateurs, de patients, des Fondations ou organisme de recherche ;
- l'offre de produits sains : Le développement d'une offre saine pour faciliter l'accès au « bien-manger » pour tous, notamment pour les publics sensibles. À travers ses marques propres et le développement de services adaptés, Carrefour facilite l'accès de tous à une alimentation équilibrée, de qualité et promeut une alimentation bonne pour l'environnement ;
- l'implication des clients : L'accompagnement de la transition des habitudes alimentaires vers une alimentation plus saine et respectueuse de l'environnement au travers d'une information nutritionnelle simplifiée, de programmes de communication et de dynamiques commerciales et positives ;
- l'engagement des collaborateurs : La mise en place d'une sensibilisation et de formations des collaborateurs, pour en faire des ambassadeurs de la transition alimentaire en magasin, sur la nutrition et les habitudes alimentaires plus saines.

(1)Voir matrice de matérialité du Groupe en section 1.3.1.4.

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
Fournisseurs	Avoir un audit qualité sur 100 % du parc de fournisseurs	Permanent
Traçabilité/*blockchain*	Déployer la technologie *blockchain* sur une centaine de produits FQC	2023
Santé	Supprimer les substances controversées de nos produits de marques Carrefour au sein du Groupe [(1)].	Permanent
	Apporter une information nutritionnelle claire et transparente au consommateur.	Permanent
	Proposer un profil nutritionnel optimisé sur l'offre de produits Carrefour	Permanent
	Apposition du Nutri-Score sur 7 000 produits en Europe	2022
Agriculture biologique	15 % des ventes de produits frais alimentaires relèvent de l'agriculture biologique ou de l'agro-écologie d'ici 2025	2025
Produits FQC	Atteindre 10 % de pénétration des FQC au sein des produits frais	2025
	100 % des FQC ont une allégation agro-écologique différenciante	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 Garantir la sécurité de nos clients et la qualité de nos produits

Contexte et définition

Les consommateurs sont à la recherche de garanties sur la qualité de leur alimentation. Ils veulent bénéficier d'informations et de standards clairs. En cohérence avec sa raison d'être, « devenir *leader* de la transition alimentaire pour tous », Carrefour répond à leurs attentes en démocratisant une alimentation saine et de qualité. Le Groupe veille ainsi à assurer la qualité et la sécurité des produits de ses marques propres, depuis la logistique jusqu'à la mise en œuvre de procédures de retrait et de rappel si nécessaire. Il est également attentif au respect des normes d'hygiène dans ses magasins. Ces enjeux sont en effet essentiels pour Carrefour : ils peuvent avoir des impacts majeurs sur sa réputation, ses performances financières et, le cas échéant, engager sa responsabilité.

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 2021	Valeur 2020	Évolution
Nombre de fournisseurs – sites [1]	3 040	2 670	13,9 %
Nombre de contrôles réalisés – analyses	49 002	44 727	9,6 %
Nombre de contrôles réalisés – panels externes	4 084	3 265	25,1 %
% de sites certifiés IFS ou BRC [1]	89 %	89 %	0 pt
% de sites audités par Carrefour [1] dont :	11 %	11 %	0 pt
• % de notes obtenues aux audits entre A et B [1]	95 %	93 %	2 pts
• % de notes obtenues aux audits entre C et D [1]	4,3 %	6,3 %	2 pts
Nombre de retraits [2]	533	546	(8,6) %
% des retraits effectués pour des produits à marque Carrefour	53 %	58 %	5 pts
Nombre de rappels [3]	452	334 [1]	35,3 %
% de rappels effectués sur les produits à marque Carrefour	18 %	24 %	(6) 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.
(3) Crise du sésame à l'origine de 145 rappels.

Commentaire 2021. 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* (89 % en 2020) ou audités par Carrefour (11 % en 2020). 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.

En 2021, le nombre de rappel a été fortement impacté par la découverte de traces d'oxyde d'éthylène dans plusieurs additifs alimentaires par les pouvoirs publics européens. Cette situation est en phase de normalisation, les sources comme les origines de cette contamination étant désormais clairement établies.

Indicateurs clés de performance [1]	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Nombre de produits équipés de la *blockchain* avec un *QR Code* visible	478	Nouveau	
Nombre filières équipées de la technologie *blockchain*	55	34	62 %
Chiffre d'affaires issu de ventes de produits bio *(en milliards d'euros)* [2]	2,73	2,72	0,03 %
Taux de pénétration des Filières Qualité Carrefour au sein des produits frais *(en %)*	7,2 %	7,4 %	(0,2) pts

Commentaire 2021. Le Groupe garantit la transparence et la traçabilité de ses Filières Qualité en France (FQC), grâce à la technologie *blockchain* qui devrait porter sur une centaine de produits d'ici 2023, soit la majorité des ventes des Filières. 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 en visant 15 % des ventes de produits frais alimentaires qui relèvent de l'agriculture biologique ou de l'agro-écologie d'ici 2025 et 3 000 agriculteurs français accompagnés en bio et en conversion vers le bio. Carrefour entend aussi porter le taux de pénétration au sein de ses Filières Qualité Carrefour à 10 % au sein des produits frais en 2025.

Plans d'action

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 : 69 % en 2019 et 83 % 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.

Garantir la transparence et la traçabilité des produits

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 veut accélérer le déploiement de la *blockchain* dans toutes ses filières et dans tous les pays. 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 55 Filières Qualité Carrefour (FQC). 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.

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.

Supprimer l'utilisation de substances controversées sur les plans sanitaire et environnemental

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. 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 mis en place un plan de charge pour supprimer d'ici 2022 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.

Pour aller plus loin, Carrefour a lancé en 2020 la marque Carrefour Classic' OUI AU BON !, au meilleur prix. Une liste encore plus longue de substances et d'ingrédients indésirables, comme les polyphosphates, les carmins ou les arômes artificiels ont été exclus de produits de cette gamme. En ligne avec les attentes des consommateurs, ces produits sont également sans OGM, issus d'animaux dont l'alimentation est sans OGM, sans additifs ajoutés, sans conservateurs, sans colorants ou sans pesticides.

RÉDUIRE L'UTILISATION DES PESTICIDES

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 2021, le Groupe compte 3 538 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.

EXCLURE LES OGM

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.

Assurer la sécurité des clients en magasin dans le cadre de la crise sanitaire

Face à la pandémie de Covid-19, Carrefour s'est mobilisé dans tous ses pays pour protéger les consommateurs lors de leurs achats (voir section 1.2.1). Le Groupe a mis en place des mesures de protection en magasins dès l'annonce du premier confinement : gestion des flux entrants, nettoyage et désinfection des caddies et paniers, écrans de protection en plexiglas disposés aux caisses et à l'accueil et signalétique au sol pour le respect des distanciations sociales. Des thermomètres ont été mis à disposition des collaborateurs pour la prise volontaire de température. Les masques ont été mis à disposition des équipes Carrefour en entrepôt et en magasin. En Pologne, dans les hypermarchés de Varsovie, des masques ont été distribués gratuitement aux clients seniors. Dans une partie des magasins du Groupe, les horaires ont été aménagés pour éviter que la mise en rayon n'ait lieu durant les horaires d'ouverture.

La bonne application des règles sanitaires, d'hygiène et de sécurité est régulièrement et strictement contrôlée par des mesures d'audit. La qualité des mesures de protection mises en place par le Groupe est attestée par les organismes de certification. En Espagne, Carrefour a été la première entreprise à obtenir la certification AENOR en juin. Carrefour Brésil a été le premier distributeur du pays à recevoir le label international *My Care*, développé par DNV GL. En France, les hypermarchés, les magasins Carrefour Market et les entrepôts ont reçu la certification AFNOR en novembre.

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

2.1.4.3 La santé de nos clients à travers l'alimentation

Contexte et définition

L'alimentation joue un rôle clé en matière de santé : une nutrition de mauvaise qualité est l'un des principaux facteurs de maladies chroniques. Pour équilibrer ses apports nutritionnels, il est recommandé d'augmenter sa consommation de fruits et légumes, légumineuses, céréales complètes et fruits secs, tout en réduisant ses apports en sel, sucres et graisses. L'amélioration des habitudes alimentaires est une problématique sociétale, nécessitant une mobilisation de tous les acteurs concernés. Les distributeurs ont un rôle à jouer en proposant des produits sains, adaptés aux besoins des différentes populations et cultures et en adoptant une approche marketing favorable au « mieux manger ».

En cohérence avec sa raison d'être, Carrefour s'est donné pour mission de proposer des services, des produits et une alimentation de qualité et accessibles à tous. Ainsi, pour répondre à son ambition de « devenir *leader* de la transition alimentaire pour tous », le Groupe souhaite répondre aux attentes de ses clients en matière de nutrition, contribuer à leur santé et à leur bien-être en démocratisant une alimentation saine et de qualité.

Plans d'action

1. Développer une offre saine pour faciliter l'accès au bien-manger pour tous

CRÉER DES GAMMES DE PRODUITS À HAUTE VALEUR NUTRITIONNELLE

Dans tous les pays, Carrefour a créé des gammes de produits à haute valeur nutritionnelle ainsi que des gammes répondant à des besoins spécifiques (sans lactose, sans gluten, sans sel, etc.). Carrefour France a par exemple développé avec un nutritionniste une nouvelle gamme, baptisée Nutrition et plaisir, au rayon frais. Cette gamme propose des plats équilibrés qui répondent aux besoins nutritionnels complets. Elle se présente sous trois typologies : Vitalité (riche en protéines), Essentiels et Légèreté (faible teneur en matière grasse).

ÉLARGIR NOS GAMMES VÉGÉTARIENNES

Voir aussi section 2.1.3.3 Promouvoir une consommation bas carbone.

La gamme de produits Carrefour Veggie propose des recettes 100 % végétariennes ou véganes, source de fibres et/ou source de protéines, sans arôme artificiel ni colorant artificiel, et sans huile de palme. Tous les produits sont porteurs du V-label européen, délivré par l'Association végétarienne de France.

Ainsi en 2021, Carrefour Belgique a lancé une toute nouvelle gamme de plats préparés équilibrés, composée de 10 recettes, dont 4 végétariennes. Chaque plat a un Nutri-Score A et est composé d'au moins 50 % de légumes. Les repas sont disposés dans un emballage écologique composé à 90 % de matières premières naturelles renouvelables et compostables industriellement à 90 %. Au Brésil, dans le cadre de la journée de la maladie coeliaque, Carrefour a renforcé ses efforts pour continuer à élargir sa gamme santé afin que chacun puisse avoir accès à une alimentation saine, en tenant compte de ses besoins nutritionnels et de ses restrictions alimentaires.

2. Accompagner la transition des habitudes alimentaires vers une alimentation plus saine et respectueuse de l'environnement

METTRE À DISPOSITION DU CLIENT UNE INFORMATION NUTRITIONNELLE COMPLÉMENTAIRE SUR LES PRODUITS

Carrefour fournit à ses clients une information nutritionnelle avec la mise en place progressive, en France, du Nutri-Score, sur les emballages des produits à marque Carrefour (MDC) et le site *Carrefour.fr*. Ce logo à 5 couleurs, qui classe les produits de A à E selon leur qualité nutritionnelle, sera apposé sur 7 000 produits en Europe d'ici 2022. Carrefour engage l'ensemble de ses partenaires (producteurs et fournisseurs) dans la démarche Nutri-Score, soutenant l'effort des pouvoirs publics en matière de pédagogie alimentaire. Pour sensibiliser ses clients au « mieux manger », Carrefour communique également *via* des supports digitaux (recettes du Panda en partenariat avec WWF France, page *web* Carrefour sur le Nutri-Score), des prospectus, des mises en avant de produits et des animations en magasin.

En 2020, Carrefour a lancé sur son site *carrefour.fr* le score personnalisé INNIT. Cette plate-forme digitale consacrée à l'alimentation aide les consommateurs à optimiser leurs choix et à assurer leur équilibre alimentaire en fonction de leurs préférences en leur fournissant des informations personnalisées. Ce nouveau service constitue une étape supplémentaire pour permettre aux consommateurs de mieux comprendre et de mieux choisir pour « mieux manger ».

En 2021, la Fondation Carrefour et Carmila ont lancé un appel à projets qui a récompensé 10 associations portant des initiatives locales en faveur de la transition alimentaire.

3. Sensibiliser, former et mobiliser les collaborateurs autour du mieux manger

La formation constitue une priorité pour le groupe Carrefour. En 2021, plus de treize heures de formation en moyenne sont dispensées aux collaborateurs dans tous les pays d'implantation. Parallèlement aux sujets obligatoires sur la santé et la sécurité, la formation reprend les thématiques majeures du plan de transformation « Carrefour 2022 » : promouvoir la transition alimentaire et diffuser les bonnes pratiques pour mieux se nourrir en sont des axes clés. En 2021, 8 483 collaborateurs ont été formés en présentiel et 2 806 en *e-learning* sur la transition alimentaire et la découverte du bio.

Carrefour mobilise ses collaborateurs autour des enjeux liés à son plan de transformation « Carrefour 2022 ». 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 2021, plus de 2 000 super-héros de la transition alimentaire ont été identifiés au sein du Groupe. Ce programme est déployé dans tous les pays d'implantation de Carrefour. Les solutions issues du terrain sont extrêmement diverses : mise en avant des produits sains, animations autour du mieux manger et du mieux cuisiner, actions anti-gaspillage.

Collaborations et partenariats

- IBM FOOD TRUST
- WWF France
- *Consumer Goods Forum*
- 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 2021

La promotion du mieux manger

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.

Déployer les filières qui réduisent l'utilisation des pesticides

Dans le cadre de son plan en faveur de l'agro-écologie, Carrefour s'est engagé à promouvoir la réduction, voire la suppression, de l'utilisation des pesticides chimiques (insecticides, fongicides et herbicides de synthèse) dans son offre fruits et légumes au sein de ses Filières Qualité Carrefour (FQC) et Reflets de France.

La démarche a débuté en 2014, avec la filière fraise de Reflets de France, puis s'est déployée d'année en année. Fin 2020, 24 filières FQC sur 35 étaient engagées dans la démarche, représentant 400 producteurs et 80 fournisseurs. Carrefour commercialisait 38 000 tonnes de fruits et légumes sans pesticides chimiques, sur un volume total de 100 000 tonnes de produits issus des FQC et de 20 000 sur Reflets de France.

Ce volume a progressé en 2021, malgré une année climatique difficile, et de nouveaux partenaires ont été impliqués. Quatre nouvelles filières d'agro-écologie ont été créées, sur la mangue, le kaki, l'avocat et le champignon blanc de Paris. Les filières historiques se sont également déployées, grâce à l'engagement de nouveaux fournisseurs dans la démarche. En 2021, 600 producteurs et une centaine de fournisseurs ont produit pour Carrefour 45 000 tonnes de fruits et légumes selon les principes de l'agro-écologie en France.

2.1.5 ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET DES CHAÎNES 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 et 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.

L'importance de la qualité des relations de Carrefour avec ses partenaires et particulièrement avec ses fournisseurs est mise en exergue par la crise sanitaire. Carrefour a su nouer avec ses partenaires une relation durable. 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. En particulier dans les pays à risque social pendant la crise sanitaire, le respect des commandes était un enjeu clé de subsistance pour ses fournisseurs.

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 ;
- « 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, 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 13 894 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, 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. 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



Nos objectifs

THÉMATIQUE	OBJECTIF	ÉCHÉANCE
Fournisseurs	300 fournisseurs engagés au sein du pacte pour la transition alimentaire dans tous les pays du Groupe d'ici 2025	2025
Ancrage local	45 000 producteurs partenaires dans tous les pays du Groupe d'ici 2025 (producteurs en agriculture biologique, Filières Qualité Carrefour, régionaux et locaux)	2025
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
RGPD	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.

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.

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 : respect des législations et des réglementations locales ou régionales en matière de droit du travail et de droits de l'Homme en général ; travail des enfants ; travail forcé, esclavage et trafic d'êtres humains ; temps de travail excessif ; santé et sécurité des collaborateurs ; rémunération décente ; prestations sociales ; lutte contre les discriminations et le harcèlement ; dialogue social, droits aux négociations collectives, libertés d'expression 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, avec l'objectif d'aboutir à terme à des filières durables et équitables d'approvisionnement pour la totalité de ses achats marchands et non marchands. Carrefour met en place des outils et procédures permettant de contrôler et d'accompagner ses fournisseurs. Ainsi, 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 conforme au standard *Initiative for Compliance and Sustainability* (ICS) ou au standard *Business Social Compliance Programme* (BSCI).

Carrefour 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 2021	Valeur 2020	Évolution
Pourcentage d'audits avec alerte (sites de production potentiels)	14 %	17 %	(3) pts
• Dont alertes liées à la durée de travail	27 %	29 %	(2) pts
• Dont alertes liées à la rémunération, conditions de travail et avantages	22 %	25 %	(3) pts
• Dont alertes liées à la santé et sécurité	38 %	33 %	5 pts

Indicateurs [2]	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Nombre d'audits sociaux (sites de production potentiels)	918	1 418	(35,3) %
• Dont Bangladesh	51	60	(15) %
• Dont Chine	576	915	(37) %
• Dont Inde	59	64	(7,8) %
• Dont Turquie	63	69	(8,7) %
• Autres	169	310	(45,5) %

(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 2021. Comme en 2020, la baisse du nombre d'audits sociaux peut s'expliquer par plusieurs facteurs. D'une part, le contexte persistant de crise sanitaire a entraîné une stratégie de maintien de l'activité des fournisseurs existants, donc un ralentissement des activités de *sourcing* et la baisse du nombre d'audits de pré-référencement. D'autre part, en raison des freins à la mobilité du à la Covid-19, certains audits ont dû être reportés.

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 2021	Valeur 2020	Évolution
Ventes TTC de produits issus du commerce équitable – marque propre et marques nationales *(en milliers d'euros)*	127 811	111 198	15 %

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 section 2.2.4.2 Synthèse des alertes et actions correctives mises en place)*.

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. En 2021, les modules portaient notamment sur les enjeux d'égalité professionnelle femmes-hommes, sur la Mission handicap, sur la compréhension du harcèlement sexuel et des agissements sexistes, sur la sensibilisation des préjugés de genre sur les jouets et sur la prévention des violences conjugales.

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

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 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 a été déployé en 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 décliné par secteurs et/ou par type de produit (bazar, textile, bois, cuir, etc.), qui 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, 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 classifiés « 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 de Carrefour 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 plus spécifiquement par l'Organisation internationale du travail (OIT) comme un droit humain. 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 se 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 2025 un total de 45 000 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.).

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 2021	Valeur 2020	Évolution
Pourcentage d'audits avec alerte (sites de production potentiels)	14 %	17 %	(3) pts
Nombre d'audits sociaux réalisés	918	1 418	(35,3) %
• Dont alertes liées à la rémunération, conditions de travail et avantages	22 %	25 %	(3) pts
• Dont alertes liées à la durée du travail	27 %	29 %	(2) pts
• Dont alertes liées à la santé et à la sécurité	38 %	33 %	5 pts

Par ailleurs, pour 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 projets régionaux et soutient le commerce équitable.

Indicateurs	2021	2020	Évolution
Ventes TTC de produits issus du commerce équitable – marque propre et marques nationales *(en milliers d'euros)*	127 811	111 198	15 %

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. 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 45 000 partenaires Bio, Filières Qualité Carrefour, régionaux et locaux. Un producteur partenaire est un producteur ou fournisseur pour 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 2021, Carrefour a multiplié les initiatives locales au soutien de filières et a réaffirmé son engagement auprès des PME avec la signature de plus de 3 400 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 Eurial, visant à revaloriser le prix du lait aux producteurs pour la 3e année consécutive. Grâce à ces partenariats, ce sont plus de 800 millions de produits laitiers fabriqués en France et vendus dans les enseignes du groupe Carrefour et Système U qui bénéficieront de cette revalorisation. De plus, en commercialisant des produits « C'est qui le patron ? » Carrefour participe à une plus juste rémunération du producteur. En Espagne, Carrefour s'est engagé en faveur des chaussures d'origine espagnole au sein de sa marque TEX avec 7 fournisseurs régionaux, dans le cadre de son engagement et de son soutien aux producteurs de qualité du pays. Le Groupe a aussi montré son soutien envers les petits et moyens producteurs locaux d'asperge verte, confrontés à des difficultés dans leurs circuits de vente en raison de la situation sanitaire actuelle.

3. Pour nos fournisseurs dans les pays à risque et tout au long de la chaîne d'approvisionnement

ASSURER LA TRAÇABILITÉ DES PRODUITS ET DES FOURNISSEURS POUR ASSURER UNE RÉMUNÉRATION JUSTE

La traçabilité des chaînes d'approvisionnement est une condition nécessaire pour accompagner nos fournisseurs et leurs fournisseurs dans l'amélioration de leur performance sociale. Dans le cadre de l'objectif 2030 « 100 % de matières naturelles traçables et durables pour la marque Tex », Carrefour a décliné une méthodologie permettant d'identifier ses fournisseurs de rang 2, de tracer les filières et ainsi de pouvoir s'assurer d'une rémunération juste sur toute la chaîne de valeur.

Cartographie des fournisseurs de rang 2 dans les pays à risque

Une cartographie des fournisseurs de rang 2 a été amorcée en 2020. L'objectif est d'avoir la visibilité des différents tiers impliqués 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. Carrefour a initié ce *mapping* « manuellement » sur le Bangladesh et l'Inde, et une solution IT est en cours d'étude afin de pouvoir systématiser le process sur l'ensemble des pays à risque du Groupe.

Tracer les filières et communiquer de manière transparente

À titre d'exemple, depuis 2019, Carrefour travaille avec plus de 8 000 petits producteurs de coton dans le Madhya Pradesh et le Maharashtra sur un projet associant 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 commercialisés 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 pour avancer sur les questions de salaire de subsistance : 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

Les règles d'achat de Carrefour en matière de mise en œuvre d'un salaire décent 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 2021, 918 audits sociaux ont couvert des sites de production potentiels du Groupe, soit 35,3 % de moins qu'en 2020. Cette diminution s'explique par le contexte de la pandémie de Covid-19. 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 2021, 14 % 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 2021, plus de 127 millions d'euros de ventes de produits issus du commerce équitable ont été réalisés dans les magasins Carrefour dans le monde (+ 15 % par rapport à 2020). 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. 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 2021, 930 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, tels que des 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 si c'est pertinent. 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 les clients, salariés et partenaires de Carrefour en s'inscrivant dans une démarche plus globale de digitalisation de l'entreprise dans le respect de la réglementation applicable. La non-conformité constitue un risque d'image auprès des clients consommateurs et un risque réglementaire à hauteur de 2 à 4 % de son chiffre d'affaires (au titre du RGPD).

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 sous l'égide du Groupe pour harmoniser les pratiques mais aussi de respecter les législations et spécificités locales.

Indicateurs	Valeur 2021	Valeur 2020	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 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 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 et 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 et 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 2021	Valeur 2020	Évolution
Montant acquitté par l'ensemble des entités du Groupe au titre de leurs obligations fiscales	948 M€	962 M€	-1,5 pts
Charges sociales supportées par le Groupe	1 613 M€	1 597 M€	1 %
% de personnel à risque formé sur les sujets anti-corruption (1)	98,6 %	61 %	2 pts

(1) Nouvel indicateur en 2020. Périmètre : hors données *e-learning* FR et hors PO, BE.

Plans d'action

1. Gouvernance

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, le Directeur Juridique Groupe et la Directrice Éthique, Conformité et Protection des données personnelles qui en assure le secrétariat ;
- de la Direction éthique, conformité et protection des données personnelles rattachée à la Direction juridique France et Groupe chargée de conduite la mise en conformité du groupe Carrefour ;
- de Responsable Éthiques et Conformité dans les pays intégrés et les BU qui sont chargés d'assurer la mise en conformité de leurs entités respectives ;
- de 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.

Une gouvernance conjointe entre la Sécurité et la Conformité est en cours de déploiement dans toutes les entités et pays intégrés Carrefour pour un reporting et un pilotage toujours plus performants.

2. Lutte contre la corruption, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme

Cartographie des risques et gouvernance

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. L'engagement des instances dirigeantes de Carrefour s'est manifesté dans la volonté de doter, lorsque cela n'était pas encore le cas, chaque pays intégré Carrefour de Responsables Conformité dédiés à la fonction conformité pour permettre une meilleure acculturation des équipes locales à la lutte contre la corruption et accélérer la mise en conformité globale.

Il s'est également 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 le 9 décembre pour réitérer leur engagement dans la lutte contre la corruption et le trafic d'influence.

En 2021, une Charte de *lobbying* responsable et une procédure régissant le fonctionnement de la Fondation Carrefour ont été approuvées par le Comité éthique Groupe et diffusées pour application dans les sélections de projets de mécénat.

Politique

Carrefour a formalisé une Politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence en les illustrant de situations concrètes (exemple : règles d'acceptation des cadeaux et invitations). 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. Elle s'applique à l'ensemble de ses collaborateurs, dans tous ses pays d'implantation. En complément, chaque filiale pays prend en compte les réglementations applicables localement et met en place les programmes de mise en conformité appropriés ainsi que les dispositifs de prévention nécessaires. Carrefour attend des tiers avec lesquels il est en relation qu'ils mettent en place un dispositif de prévention visant à maîtriser les principaux risques de corruption et en informent leurs collaborateurs. Les principes éthiques du Groupe sont partagés avec les fournisseurs *via* des chartes signées ou annexées à leurs contrats, qui constituent un élément important de prévention.

Le Groupe a mis en place un plan de conformité à la loi Sapin 2 sur la lutte contre la corruption, conçue pour renforcer le dispositif français de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme. Ce plan porte notamment sur les points suivants :

- un dispositif de sensibilisation et de formation a été déployé à destination des fonctions exposées, dans le cadre de réunions en présentiel ou en distanciel, suivies par plusieurs milliers de collaborateurs et de sensibilisation pour les fonctions moins exposées. 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 rendre public les éventuels conflits d'intérêts pour mieux les encadrer. Carrefour a réalisé une cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence ;
- un ensemble de procédures de contrôle comptable participent à la prévention des actes de corruption ;
- des dispositifs locaux d'alerte et un service d'alerte mondial externalisé ont 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 *hotline* ;
- Carrefour réalise des évaluations des tiers les plus à risque de corruption avec lesquels il est en relation et souhaite harmoniser et centraliser les pratiques du Groupe au travers du déploiement d'une solution commune d'évaluation des tiers.

Dans l'ensemble de ses pays d'implantation, les relations avec les autorités publiques se déroulent dans un cadre éthique respectueux des réglementations en vigueur. À titre d'exemple, en France, les actions de représentation d'intérêts de Carrefour sont inscrites, conformément à la loi Sapin 2, dans le registre des représentants d'intérêts, dont le suivi est assuré par la Haute Autorité sur la Transparence de la Vie Publique.

Un plan de formation global a également été défini pour s'assurer que tous les collaborateurs seraient bien formés, selon leur niveau d'exposition au risque de corruption. À date, 98,9 % des collaborateurs les plus à risque de corruption identifiés pour l'année 2021 ont été formés. Un programme de sensibilisation est également disponible pour les collaborateurs moins à risque de corruption qui a été suivi par 80 010 collaborateurs en 2021.

Un projet ambitieux d'harmonisation de l'évaluation des tiers et parties prenantes est également en cours de déploiement.

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 en ce 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 se 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 9 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.

Indicateurs de performance	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution	Cible
Œufs coquilles – Part du chiffre d'affaires de produits contrôlés issus d'élevages hors cages *(en %)* [1]	77,0 %	71,1 %	5,9 pts	100 % d'ici 2025 (2028 selon les pays)
Œufs coquilles – Part du chiffre d'affaires de produits de marques nationales issus d'élevages hors cages *(en %)* [2]	77,5 %	76,8 %	0,7 pt	100 % d'ici 2025 (2028 selon les pays)
Œufs ingrédients – Part des produits à marque Carrefour contenant des œufs hors cages en tant qu'ingrédients [3]	51,2 %	Nouveau	-	100 % d'ici 2025

(1) Les garanties de bien-être animal correspondent aux critères élevage du Better Chicken Commitment.

Indicateurs de performance	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution	Cible
Élevages hors cages – Part du chiffre d'affaires d'animaux (lapins et cailles) en produits contrôlés élevés hors cages	*Méthodologie de reporting en cours de développement*		-	100 % d'ici 2025
Poulets – Part du chiffre d'affaires de produits contrôlés garantissant des critères de bien-être animal	36,2 %	Nouveau	-	50 % d'ici 2026
Porcs – Part du chiffre d'affaires des porcs Carrefour Bio et FQC garantissant des critères de bien-être animal	*Méthodologie de reporting en cours de développement*		-	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	*Méthodologie de reporting en cours de développement*		-	100 % d'ici 2025
Abattage – Part d'abattoirs fournisseurs de Carrefour audités selon un référentiel sur le bien-être animal (4)	46 %	Nouveau	-	100 % d'ici 2025
Transparence – Part des espèces pour lesquelles le mode d'élevage est transparent, pour les produits à marque Carrefour	*Méthodologie de reporting en cours de développement*		-	100 % d'ici 2025

(1) Périmètre : BUs non comparables (100 % du CA en 2021 *vs* 93 % du CA en 2020 – IT excl).
(2) Périmètre : BUs non comparables (100 % du CA en 2021 *vs* 84,5 % du CA en 2020 – IT & BE excl). Donnée 2020 actualisée.
(3) Périmètre : FR, IT, ES, BE, RO et PL. 88,5 % du CA consolidé en 2021.
(4) Périmètre : Hors Belgique. 91,8 % du CA consolidé en 2021.

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.

Indicateur	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Business Benchmark on Farm Animal Welfare (BBFAW) *ranking* (évaluation de la performance des entreprises sur le bien-être animal)	3	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 neufs 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.) et 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 2021, 187 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.

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, Taïwan, 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, épointage. 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 de 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, 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 Territorial 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 Ethique des affaires et chaînes d'approvisionnement

2.1.5.7 Illustrations en 2021

Soutien aux filières locales et nationales

Le Groupe poursuit l'accompagnement de ses fournisseurs et partenaires locaux dans la mise en place de la transition alimentaire pour tous. Dès janvier 2021, Carrefour France a réaffirmé son engagement auprès de 3 400 PME et TPE alimentaires, locales et régionales. 1 935 contrats trisannuels ont été mis en place avec ces fournisseurs. Le Groupe soutient aussi ses partenaires lorsqu'ils sont en difficulté, par exemple en raison des aléas climatiques. À la suite d'un épisode du gel historique qui a détérioré les productions agricoles sur des centaines de milliers d'hectares, Carrefour France a réagi en faveur de ses 4 000 producteurs partenaires Filière Qualité Carrefour, Reflets de France et Carrefour Bio : maintien des engagements pris sur 3 ans, valorisation maximale de la production épargnée par le gel (opération « Prix coûtant pour les fruits résistants »), réduction des délais de paiement et priorité à la vente des produits de saison d'origine françaises. En début d'année en Espagne, Carrefour s'est engagé à vendre 600 000 kilos d'asperges vertes dans ses magasins afin de soutenir les petits producteurs de la coopérative Los Gallombares, près de Grenade, mis en grande difficulté par leurs circuits de vente habituels dans le cadre de la crise de la Covid-19. Le Groupe a également acheté 500 tonnes de cerises de Grupo Alba, une entreprise de l'économie sociale et solidaire de l'Estramadure, qui travaille avec 400 agriculteurs locaux. En juillet, Carrefour France s'est engagé à soutenir le développement de la filière d'amandes bio françaises, en partenariat avec la coopérative La Melba, qui rassemble des producteurs des Pyrénées Orientales en phase de conversion à l'agriculture biologique. À l'automne, l'opération « Les bons plans oubliés de la pêche française » a mis en avant, pendant trois week-ends, des poissons de la filière pêche française, proposés à prix coûtant dans l'ensemble des rayons poissonnerie des hypermarchés et supermarchés. Le même mois, Carrefour France a renouvelé les accords de 11 de ses Filières Qualité Carrefour (FQC), qui promeuvent l'élaboration de produits de qualité et une juste rémunération du travail de tous les acteurs des filières concernées.

Amélioration des conditions de vie des travailleurs au Bangladesh

Deuxième exportateur mondial de textile, le Bangladesh emploie plus de 4,2 millions de travailleurs dans ce secteur. La majorité d'entre eux n'ont pas accès au système de soins et de santé. En partenariat avec l'association SNV, deux compagnies d'assurances et quatre centres médicaux locaux, la Fondation Carrefour a financé pendant trois ans, jusqu'en 2019, un programme d'assurance santé destiné aux travailleurs du textile de cinq usines du Bangladesh. Grâce à cette couverture, les travailleurs ont pu bénéficier d'un accès gratuit à des consultations médicales, des services de diagnostic, de planning familial et de maternité. Son coût annuel était estimé à 6 euros par travailleur, dont la Fondation Carrefour a pris en charge 4 euros en 2017, 3 euros en 2018 et 2 euros en 2019. Déployé d'abord dans cinq puis huit usines du Bangladesh, le programme a concerné plus de 14 000 travailleurs, et a permis de réduire les absences au travail, d'augmenter la productivité et de limiter la rotation du personnel. Carrefour a beaucoup appris de cette expérience et cherche maintenant le meilleur moyen de pouvoir utiliser cette expérience afin de la mettre à profit de son projet de *living-wage*.

En parallèle, Carrefour a lancé un pilote en 2020 avec une autre assurance santé lancée en 2019 sur le modèle du *Fair Price Shop* (FPS). Les travailleurs bengalis qui achètent un panier alimentaire de produits de base (riz, etc.) dans le FPS se voient offrir leur assurance santé annuelle. L'objectif est de connecter ce dispositif au mouvement Act for Food pour éduquer les travailleurs au mieux-manger tout en leur garantissant une couverture santé.

En 2020, un magasin a été ouvert, et 2 478 travailleurs ont pu profiter de rabais sur les denrées alimentaires, et 96 ont pu être affiliés à l'assurance santé.

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, d'une part, les plus petits exploitants n'ont pas toujours la garantie d'être rémunérés à un juste prix et, d'autre part, 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'un 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 sur un projet associant 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, des audits sont réalisés par des organismes qualifiés indépendants une à trois fois par an 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 2021, 93 abattoirs sont actuellement équipés d'un système de vidéo contrôle pour les étapes sensibles du processus parmi lesquels 30 ont un système de vidéo contrôle (18 sont équipés d'un SVC dans toutes les étapes sensibles, et 12 sites sont équipés d'un SVC partiel car toutes les étapes ne sont pas filmées). La présence de ce dispositif est indispensable au référencement d'un nouvel abattoir.

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.

Le déploiement d'un étiquetage du niveau de bien-être animal

Depuis 2020, Carrefour donne l'information du niveau de bien-être animal et du mode d'élevage de ses poulets à marque Carrefour et Filière Qualité Carrefour et intègre cette information dans ses produits grâce à la *blockchain*. Cet étiquetage sur le bien-être animal portera sur plus de 20 millions de poulets. Cette étiquette associe niveau de bien-être animal et mode d'élevage, pour une note allant de A à E. Les premiers produits étiquetés sont les poulets fermiers d'Auvergne Filière Qualité Carrefour élevés en plein air au niveau A (supérieur) puis les poulets Carrefour élevés en poulaillers au niveau C (assez bien). Pour ce faire, Carrefour a participé à un groupe de travail avec d'autres acteurs, au sein de l'Association Étiquette Bien-Être Animal. Des audits externes indépendants sont par ailleurs réalisés pour s'assurer du respect des critères de l'étiquetage.

Améliorer les conditions d'élevage des poules

Carrefour accompagne depuis plusieurs années la filière œuf afin d'améliorer le bien-être des poules et poulets d'élevage. Carrefour France, qui a rejoint l'initiative *Better Chicken Commitment* en décembre 2019, a introduit en 2020 une technique de sexage par spectrophotomètre pour sélectionner *in ovo* les futures poules pondeuses de la Filière Qualité Carrefour et ainsi éviter le recours à l'élimination des poussins mâles. Au 1er mai 2020, 30 000 poules avaient bénéficié de cette technologie. Le Groupe a multiplié ce type d'actions sur plusieurs de ses géographies. En 2018, Carrefour Taïwan est le premier distributeur d'Asie à annoncer la commercialisation dans ses hypermarchés et supermarchés d'œufs qui proviennent exclusivement de poules élevées hors de cages à l'horizon 2025. En 2021, les 66 hypermarchés, 262 supermarchés et 25 supermarchés premium des chaînes Wellcome supermarkets et Jasons Market Place dont Carrefour Taïwan a finalisé le rachat, ont pris le même engagement. En juin, le Jasons Market Place de Taipei est même devenu le premier supermarché de Taïwan à arrêter définitivement la commercialisation d'œufs de poules élevées en cage. En Europe, Carrefour Espagne a confirmé que 100 % des œufs frais commercialisés sous sa marque proviendraient d'élevage sans cage en 2022, invitant ses fournisseurs de marque nationale à suivre ce mouvement. Carrefour Espagne envisage d'élargir cet accord aux œufs utilisés dans les recettes de sa marque dès 2025. L'entreprise s'engage également à ne pas faire appel à des fournisseurs utilisant des systèmes d'élevage en volière multi-étages. Carrefour Pologne a ainsi été la première chaîne de distribution de son pays à rejoindre en 2021 l'*European Chicken Commitment* qui lutte contre les mauvaises conditions d'élevage. À l'horizon 2026, tous les produits frais ou surgelés et les produits transformés de marque propre comportant au minimum 50 % de viande de volaille seront concernés. Enfin, Carrefour Belgique s'est engagé à proposer uniquement de la viande de poulet fraîche et surgelée répondant aux critères de bien-être animal du *Better Chicken Commitment*, d'ici à 2026.

2.1.6 LES COLLABORATEURS

2.1.6.1 Synthèse des objectifs

Contexte Groupe à la fois multi local et de proximité, Carrefour emploie 319 565 personnes dans le monde, dont 55,6 % 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 9 pays intégrés du Groupe ainsi que dans les 30 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 des talents et de la promotion interne est soutenue par des dispositifs qui permettent de la 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 que premier employeur privé 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 (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 4e position) ;
- attraction et rétention des talents (classement en 12e position) ;
- diversité et inclusion au sein du lieu de travail (classement en 15e position) ;
- formation et développement des compétences des collaborateurs (classement en 20e position).

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

GEEIS : *Gender Equality European & International Standard*	CEASE	*in3Women*	
Comité ONU Femmes France	OIT (Organisation International du Travail)	UNI global Union	BIT (charte)
Semaine européenne du handicap avec l'Agefiph (LADAPT)	Observatoire QVT	Charte de la parentalité	Association française des managers de la diversité

Contribution aux Objectifs de développement durable



Nos objectifs

THÉMATIQUE	OBJECTIF	ÉCHÉANCE
Égalité femmes-hommes	35 % de femmes dirigeantes (top 200) d'ici 2025	2025
	Certification GEEIS dans tous les pays	Annuel
Handicap	4 % des salariés sont en situation de handicap dans le Groupe d'ici 2025	2025
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 plus de 319 565 collaborateurs dans plus de 300 métiers et différents formats de magasins, dans 9 pays intégrés et dans plus de 30 pays en franchise internationale. Le Groupe déploie son activité sur trois grands marchés : l'Europe, l'Amérique latine et l'Asie. Dans le cadre du plan « Carrefour 2022 » lancé en 2018, Carrefour a 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. Pour y parvenir, Carrefour a repensé son modèle économique et déployé 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 notre métier. »

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.

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. Elles se traduisent par des programmes visant à faire reconnaître Carrefour comme le distributeur *leader* de la transition alimentaire et sont relayées par des collaborateurs « Super-Héros », capables, au quotidien, de trouver des solutions concrètes pour mobiliser leurs collègues et sensibiliser les consommateurs aux enjeux du « mieux manger ».

Par ailleurs, dans le cadre du plan « Carrefour 2022 », le Groupe a simplifié son organisation pour viser à une plus grande efficacité. 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.

1. L'emploi chez Carrefour

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

En 2021, les effectifs mondiaux ont connu une légère baisse (319 565 collaborateurs en 2021 *vs* 322 164 en 2020).

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 effet en 2021, Carrefour a procédé à l'intégration de plusieurs nouvelles enseignes, telles que Supersol en Espagne, Makro au Brésil et Bio C'Bon en France. Cet accroissement a été pour partie contrebalancé par certaines opérations de transfert en franchise de points de vente.

RÉPARTITION PAR FORMAT

Depuis décembre 2020, les effectifs ont connu une légère évolution en termes de répartition entre les formats. Le format hypermarché reste cependant majoritaire, avec plus de la moitié des effectifs totaux (71 %), soit 225 481 collaborateurs qui sont rattachés à ce format historique de Carrefour.

Format	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Total formats Hypermarchés	71 %	70 %	+ 1 pt
Supermarchés	15 %	16 %	+ 1 pt
Total autres formats et activités	14 %	14 %	-

Périmètre : Bu comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2021).

Effectifs par zone géographique

Pionnier dans des pays tels que le Brésil, Carrefour déploie son activité en Europe, en Amérique latine et en Asie. 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 ou en Italie. En 2021, le Brésil Atacadão, et l'Espagne ont augmenté leurs effectifs (respectivement + 13 %, et + 9 %).

Zone	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution	Évolution %
Zone Amérique	115 310	111 031	4 279	4 %
Zone Europe	191 707	197 978	(6 271)	3 %
Zone Asie	12 548	13 155	(607)	5 %
TOTAL ZONES	319 565	322 164	(2 599)	0,8 %

Périmètre : Bu comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2021).

Nature des contrats

Les collaborateurs du groupe Carrefour sont très largement employés en contrat à durée indéterminée (91,5 %) et à temps plein (73,6 %).

Types de contrat	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Contrat à durée indéterminée	91,5 %	91,9 %	+ 0,4 pt
Contrat à durée déterminée	8,5 %	8,1 %	+ 0,4 pt
Part des effectifs à temps partiel	26,4 %	27,1 %	(0,7) pt

Périmètre : Bu comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2021).

Nature des embauches

Les embauches sont réalisées à la fois en CDI et CDD, ces derniers permettant notamment de faire face aux accroissements temporaires d'activité dans les magasins sur les périodes de forte affluence.

Nombre d'embauches	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Contrat à durée indéterminée	68 358	65 415	+ 4,5 %
Contrat à durée déterminée	75 425	76 269	(1,1) %
TOTAL	143 783	141 684	1,5 %

Périmètre : Bu comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2021).

Départs

Au cours de l'année 2020, le nombre de départs de collaborateurs en CDI chez Carrefour a connu une forte baisse (- 17,9 % entre 2019 et 2020). Cette évolution s'expliquait en partie par un marché de l'emploi plus statique en raison du contexte sanitaire. En 2021, cet effet s'étant estompé, le nombre de départs de collaborateurs en CDI a regagné le niveau connu chez Carrefour précédemment à la crise (74 853 départs en 2019).

Catégorie	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Directeurs Exécutifs	0,04 %	0,11 %	
Directeurs seniors	0,07 %	0,11 %	
Directeurs	0,5 %	0,6 %	(0,1)
Cadres	10 %	10,1 %	(0,1) pt
Employés	89,4 %	89,2 %	+ 0,1 pt
TOTAL	100 %	100 %	-

Périmètre : Bu comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2021).

2. Le programme Act for Change

Afin d'accompagner 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 9 pays du Groupe. Organisée autour de cinq questions, une globale et une par pilier Act for Change, elle permet d'évaluer l'évolution du programme.

Cette l'enquête a fait l'objet d'une quatrième vague en 2021, qui a été lancée entre le 10 mai et le 4 juin. Les résultats témoignent de la transformation en cours au sein du Groupe.

Participation	63 %
Nombre de répondants BRUT	16 496
Score Groupe obtenu à la dernière enquête	73
Score Groupe obtenu en 2021	80
Ne sait pas	4
Pas d'accord	16

3. La conduite de la transformation

Carrefour s'était fixé pour objectif d'identifier 2 000 collaborateurs « Super-Héros » de la transition alimentaire à fin 2020. Cet objectif a été atteint et même dépassé. En 2021, le Groupe comptait ainsi plus de 2 000 « Super-Héros » de la transition alimentaire.

4. La culture du dialogue social

Le dialogue social est régi par des accords collectifs locaux, au niveau des pays d'implantation du Groupe.

Indicateusr de performance	Valeur 2021	Valeur 2020	Valeur 2019
% d'employés couverts par un accord collectif	91 %	(1)	-
Nombre d'accords signés	453	87	

(1) Nouvel indicateur.

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 2021, 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 à Taïwan, 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 a lancé en 2018 le programme « Super-Héros de la transition alimentaire » afin de mobiliser ses collaborateurs autour des enjeux liés à son plan de transformation « Carrefour 2022 ». Déployé dans chaque pays, le programme met en valeur des collaborateurs engagés en magasin, qui portent la transition alimentaire auprès de leurs collègues et des clients. L'objectif est de valoriser leurs initiatives dans tous les pays du Groupe, afin d'inspirer l'ensemble des collaborateurs. La communauté de ces ambassadeurs de la transition alimentaire a dépassé le cap des 2 200 collaborateurs en 2020.

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 chaque cadre de Carrefour de se développer individuellement et en équipe. 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 également au cœur des réflexions du Groupe. Carrefour a engagé en 2018 un partenariat avec Google pour accélérer la culture digitale 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. Lancée en Argentine et en Espagne, ce dispositif a fait son apparition dans de nombreux pays du Groupe en 2021, notamment la France en début d'année, dont la première promotion, dite Marcel Fournier, a été parrainée par Alexandre Bompard. Le déploiement s'est ensuite poursuivi en Pologne, en Italie et en Roumanie, puis la Belgique avec sa propre version, la « Carrefour académie » et enfin Taïwan en fin d'année. Ce programme multiformat est ouvert à tous les volontaires : employé(e)s, *managers*, responsables de Pôle, en hypermarchés et supermarchés ou aux sièges.

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 2018, 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 ;
- 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.

De plus, des représentants de Carrefour sont conviés annuellement à échanger avec les organisations syndicales des pays dans lesquels le Groupe est implanté lors des réunions de

l'Alliance Mondiale organisées par *UNI Global Union*. 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.

La Déclaration du CICE pour un Pacte Sanitaire Européen a été signée en 2020. Ce texte avait été discuté et négocié avec le Comité Directeur du CICE dans le contexte de la crise sanitaire de la Covid-19 et avait fait l'objet d'une validation unanime de ses membres. Il constitue désormais un socle commun de mesures et d'engagements qui a été diffusé dans chaque pays du Groupe en Europe, et mis en œuvre.

Après une année 2020 marquée par la gestion de la crise, le nombre de rencontres du CICE a repris son rythme habituel en 2021. Un Observatoire Emploi et Formation a été créé au sein du CICE et s'est réuni pour la première fois en 2021.

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 2021, Carrefour France a notamment signé un nouvel accord collectif de Groupe relatif au télétravail. De plus, l'Observatoire de la Transformation sociale et l'Observatoire des Métiers et des Compétences ont fusionné en 2021 pour former l'Observatoire des Métiers, des Compétences et de la Transformation sociale, sa première réunion a eu lieu en milieu d'année. En Argentine, l'accord annuel sur les salaires entre la Fédération nationale et l'organisation représentative des employeurs a fait l'objet de plusieurs révisions en raison de la situation inflationniste du pays. En Roumanie, une organisation syndicale a été officiellement et légalement constituée pour l'enseigne Artima. L'Italie a procédé à l'extension de son accord collectif d'entreprise et possède un comité spécifique en faveur de l'égalité professionnelle, prévu dans sa convention collective. Au Brésil, de nombreux accords et conventions collectives ont été signés aussi bien pour Carrefour Brésil qu'Atacadão. À la suite de l'intégration des équipes de Supersol à ses effectifs, Carrefour Espagne a signé plusieurs accords collectifs, pour adapter les conditions de travail des collaborateurs de ces magasins au niveau des conditions accordées par le Groupe.

RÉORGANISATION RESPONSABLE

Depuis 2018, le Groupe a réduit ses effectifs, notamment aux sièges, et cédé ou passé en franchise certains magasins dans plusieurs de ces pays, tels que la France, la Pologne ou l'Italie. Les plans de réduction ont été accompagnés par un dialogue social soutenu et 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 ont été signés en 2021, l'un à l'accord d'anticipation et d'accompagnement de la transformation sociale portant création de l'Observatoire des métiers, des compétences et de la transformation sociale et le second, concernant l'accord adaptant les outils de la GPEC aux enjeux de la transformation des sièges et fonctions support du Groupe. Le dialogue social a également donné lieu à l'adoption d'un nouvel Accord instituant un congé de fin de carrière pour les salariés dont le magasin hypermarché ou supermarché serait concerné par un projet de mise en location-gérance ou de passage en franchise.

+ 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. Carrefour porte une attention particulière à la montée en compétence de ses *managers*, pour lesquels des programmes innovants ont été mis en place.

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 ».

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 ;
- **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.

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.

Indicateurs de performance	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Évolution du nombre d'embauches	143 783	141 684	+ 1 %

2. Rétention des talents

Turnover et ancienneté des collaborateurs

Indicateurs de performance	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Taux d'attrition subie des Directeurs sénior Directeurs et Directeurs Exécutifs (1) *(en %)*	4,6	4,1	+ 0,5 pt
Turnover (2) *(en %)*	22,9	19,7	+ 3,2 pts
Turnover volontaire (3) *(en %)*	12,7	9,9	+ 2,8 pts
Ancienneté moyenne des collaborateurs *(en années)*	9	9	-

(1) Nouvel indicateur 2020 mesurant le 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 au 31 décembre 2020.
(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, l'ancienneté moyenne des collaborateurs est stable et 2 941 collaborateurs ont été promus en 2021 (contre 2 073 en 2020).

Au total, 49 % des nouveaux *managers*, 60 % des nouveaux Directeurs, 44 % des nouveaux Directeurs seniors et 44 % des nouveaux Directeurs Exécutifs sont issus de la promotion interne en 2021.

Indicateurs	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Taux de promotion interne : total	50 %	44 %	+ 6 pts
Taux de promotion interne : promotions *Manager*	49 %	43 %	+ 6 pts
Taux de promotion interne : promotions Directeur	60 %	68 %	(8) pts
Taux de promotion interne : promotions Directeur senior	44 %	32 %	+ 12 pts
Taux de promotion interne : promotions Directeur Exécutifs (1)	44 %		

(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. D'ici 2025, Carrefour a pour objectif qu'au moins 50 % des salariés du Groupe bénéficient d'une formation d'au moins quatre heures chaque année, quel que soit leur format. Cet objectif est intégré dans l'indice RSE et transformation alimentaire du Groupe depuis 2020. En raison d'un effet de rattrapage par rapport à l'année 2020, il a été largement dépassé au cours de l'année 2021 ; la crise sanitaire avait fortement impacté l'organisation et la diffusion des formations chez Carrefour en 2020 et une partie des formations a due être reportée en 2021. De plus, pour soutenir sa stratégie d'amélioration de la satisfaction client, un volume exceptionnel de formations pour développer l'orientation client ont été dispensées auprès des collaborateurs de Carrefour France (50 000 personnes ont bénéficié en 2021 de cette formation).

Indicateurs	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
% d'employés formés dans l'année (disposant d'a minima 4 h de formation) (1)	81 %		
Nombre moyen d'heures de formation par salariés	13,25	8,04	5,21
Nombre total d'heures de formation dispensées dans l'année *(en millions)*	4,2	2,5	+ 1,7

(1) Nouvel indicateur créé en 2021.

13,25 heures de formation par salarié en moyenne et **271 €** dépensés en moyenne par ETP en formation et développement (Sur le périmètre France. Les frais de salaires et frais annexes sont exclus).

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 2021, plus de 26 350 offres du périmètre France ont ainsi été relayées sur les sites de partenaires institutionnels et associatifs. De plus, les équipes de recrutement ont eu recours à des applications innovantes dédiées par exemple au recrutement 100 % par vidéo ou la chasse par SMS ;
- **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 et Twitter pour faire vivre en images les métiers Groupe et transmettre les actualités de l'emploi de Carrefour ;
- **le développement de nombreux partenariats avec des écoles clés** (écoles de commerce, d'ingénieur, IT) qui se sont poursuivis à distance en 2021 auprès des grandes écoles cibles du périmètre France. En effet la signature d'une Convention de partenariat avec l'Université Paris Dauphine et sa Fondation a permis à Carrefour d'apporter son soutien aux programmes « égalité des chances » et « logements étudiants », notamment par le biais de présentation des opportunités et de *coaching* aux étudiants ainsi que la remise des clés pour les bénéficiaires du programme « logements étudiants ». Dans le cadre de la Convention d'Éducation Prioritaire avec Sciences Po Paris plusieurs étudiants issus du programme CEP ont bénéficié d'accompagnement par des mentors Carrefour ;
- **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, une campagne de recrutement sponsorisée a été mise en place afin de développer l'attractivité du Groupe envers les nouvelles générations, en leur faisant découvrir nos métiers en tension ;
- **la mise en place de plusieurs actions spécifiques pour attirer les talents du digital,** comme le financement d'une licence Codingame qui permet de faire passer des tests en ligne, la prise de contact et l'organisation d'événements avec des Écoles spécialisées dans la formation informatique, telles que « École 42 » à Paris ou la participation à la chaire internationale « Next Gen RetAll » dédié à la *Data Science* en association avec l'École Polytechnique ;
- **le renouvellement des programmes *Graduates Dirigeants*,** Finance et Hyper qui 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 à un parcours de deux ans. 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* seront sponsorisés par un membre Comex et auront la possibilité d'accéder à des opportunités à l'international en fin de programme. Enfin, le lancement du nouveau programme « Tremplin » en cette fin d'année ouvre une nouvelle voie pour accéder aux *Graduates*. Dans le cadre de ce dispositif, à la fois innovant et inclusif, une promotion d'alternants sera sélectionnée parmi les 15 000 jeunes issus de quartiers prioritaires recrutés en 2021 pour suivre un parcours spécifique. Ils bénéficieront de formations (fortement axés sur le modèle de *leadership* Carrefour), d'immersions et de l'accompagnement d'anciens *graduates* avec l'objectif d'intégrer un programme *graduates* à la suite.

1.2. LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES TALENTS CLÉS

Carrefour a renforcé en 2021 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 aux potentiels et 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 lancé fin 2021 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. À titre d'exemple, en Italie, Carrefour a mis en place le programme *Masters Retail for talents* afin de former les directeurs de magasins aux nouvelles tendances du *retail*. 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 2021, le plan a bénéficié à près de 700 talents, dont près de 80 % sont extérieurs au périmètre *senior management*.

2.4. ÊTRE À L'ÉCOUTE DE SES COLLABORATEURS

En 2021, Carrefour a initié le déploiement d'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 permis la réalisation d'une deuxième édition **de l'enquête interne *all managers*** et d'apporter une analyse des priorités à traiter au sein des équipes.

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 :

- **des programmes de gestion des cadres dirigeants** à destination des cadres à fort potentiel, notamment le programme *Next Generation*, conçu pour aider les futurs *leaders* 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 ;
- **les webinaires des bonnes pratiques,** initiative internationale qui consiste à réunir une fois par mois, des cadres dirigeants des différents pays afin de partager une bonne pratique.

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, l'ensemble des collaborateurs de Carrefour bénéficiera de formations dédiées au digital (soit environ 100 000 personnes par an), au sein de sa *Digital Retail Academy*. Par ailleurs, afin de fluidifier les échanges et encourager l'innovation, Carrefour va mettre à disposition de l'ensemble de ses collaborateurs la plate-forme de communication et de collaboration *Workplace* de Meta (Facebook).

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 quarantaine de collaborateurs experts forment continuellement toutes personnes manipulant des

produits frais au sein d'une école technique dédiée. En 2021, l'École des PFT, une école dédiée à la formation des professionnelles des métiers de bouche a continué à se développer au sein du Groupe. L'Argentine a lancé sa troisième édition et la France a créé son École des PFT avec 5 parcours certifiants. Carrefour Espagne est également doté d'un dispositif de formation régional dédié aux produits frais et a maintenu sa participation à la chaire d'alimentation de l'Université San Pablo CEU et ainsi que des formations de découpe des viandes pour les professionnels de la boucherie.

Un accent fort est également placé sur le renforcement des compétences autour de la transition alimentaire. En Pologne, par exemple, des formations et des webinaires ont été diffusés autour du Bio. En Espagne, des modules de *e-learning* dédiés à la nutrition ont été intégrés au catalogue accessible à tous les collaborateurs pour apprendre les bases de l'alimentation équilibrée. 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 la filière qualité Terre d'Italia. En France, de nombreux modules *e-learning* sont proposés, notamment sur la Filière Qualité Carrefour, l'hygiène & la qualité ou encore la pêche durable. La Roumanie propose des formations qualité & sécurité alimentaire. En 2021, 11,6 % des collaborateurs du groupe Carrefour ont participé aux programmes de formation sur la transition alimentaire, contre 4 % en 2020.

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 2021, en France la formation « Être un Ambassadeur de Carrefour » a été suivie par 50 000 collaborateurs et 9 014 collaborateurs supplémentaires ont été formés sur les autres thèmes de la relation client (contre 8 559 en 2020) : la mesure de la satisfaction client par le NPS® a progressé dans l'ensemble des implantations du Groupe.

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 319 565 personnes dans le monde dont 177 611 femmes, soit 55,6 % des effectifs, et 3,41 % 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.

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 professionnelle entre les femmes et les hommes. L'égalité des chances dans l'évolution de chaque collaborateur, l'équité en matière de 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 professionnelle entre les femmes et les hommes

Les engagements pris envers les collaborateurs du Groupe sur ce sujet se concentrent sur les axes suivants :

- la lutte contre les violences faites aux femmes ;
- la promotion de l'égalité femmes-hommes au sein de l'entreprise, notamment par le biais du renforcement de programmes de développement interne ;
- de la mise en place d'actions de formation et de sensibilisation à l'égard de ses collaborateurs ;
- du déploiement et le maintien dans 100 % des pays du Groupe de la labellisation GEEIS *(Gender Equality European & International Standard)* pour l'égalité professionnelle ;
- de l'intégration dans Indice RSE et Transition Alimentaire d'un nouvel objectif de nommer au moins 35 % de femmes aux postes de Directeurs Exécutifs du Groupe d'ici 2025.

Indicateurs	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Part des femmes dans les nominations à des postes clés	28,5 %	23,2 %	+ 5,3 pts
Part de femmes au Conseil d'administration	46 %	43 %	+ 3 pts
Part des femmes au Comité Exécutif Groupe [1]	21 %	15 %	+ 6 pts
Part des femmes Directeurs Exécutifs [2]	24,7 %	22,4 %	+ 2,3 pts
Part des femmes Directeurs seniors	19,4 %	19,3 %	+ 0,1 pt
Part des femmes Directeurs	25,2 %	23,9 %	+ 1,3 pt
Part des femmes *managers*	43,7 %	42,7 %	+ 1 pt
Part des femmes employées	57,1 %	57,1 %	-
TOTAL GROUPE – PART DES FEMMES DANS LES EFFECTIFS	**55,6 %**	**55,4 %**	**+ 0,3 pt**
Part des femmes dans le *management*	42,5 %	41,5 %	+ 1 pt

(1) Au 31/12/2021.
(2) Nouvelle catégorie de postes créée parmi les Seniors Directeurs – Indicateur intégré à l'indice RSE et de Transition alimentaire.

2. Salariés et clients en situation de handicap

Carrefour est fortement engagé pour favoriser l'intégration et le maintien dans l'emploi de personnes en situation de handicap. Cet engagement est intégré dans la gouvernance du Groupe, en entrant dans la composition de l'Indice RSE et Transition Alimentaire de Carrefour, avec l'objectif d'employer 4 % de personnes en situation de handicap dans l'ensemble du Groupe d'ici 2025, en direct ou *via* des structures spécialisées.

Le Groupe compte 10 902 collaborateurs en situation de handicap à fin 2021, soit 3,4 % de ses effectifs. La part ainsi que le nombre de collaborateurs en situation de handicap a baissé au cours de l'année 2021. Ceci s'explique notamment par la très forte dynamique de l'Amérique latine, où leur taux d'emploi est inférieur à celui de l'Europe : le poids croissant de cette zone dans les effectifs fait baisser le taux moyen. Pour soutenir cet engagement, des ateliers d'échanges de bonnes pratiques réunissant les départements RH des 9 pays ont été organisés pour identifier et faire circuler les meilleures initiatives au sein du Groupe.

Indicateurs clés de performance	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Pourcentage de salariés déclarés en situation de handicap	3,4 %	3,6 %	(0,2) pt
Nombre de salariés déclarés en situation de handicap	10 902	11 306	(3,6) %

3. Inclusion et égalité des chances

Comptant parmi les premiers employeurs de France, Carrefour a mis en œuvre l'engagement pris en fin d'année 2020 de recruter 15 000 jeunes en 2021, en leur proposant soit un CDI (7 000) soit un contrat d'alternance (8 000).

Indicateurs clés de performance	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Part des effectifs ayant moins de 30 ans	34 %	34 %	-
Part des effectifs entre 30 et 50 ans *(en %)*	48 %	49 %	(1) pt
Part des effectifs ayant plus de 50 ans *(en %)*	18 %	17 %	+ 1 pt

4. Lutte contre les discriminations et le harcèlement

En 2021, 5 024 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 6% 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 177 611 femmes, soit 55,6 % de ses effectifs. Carrefour met un point d'honneur 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 % 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 tels que « Empowering women leaders » et « Carrefour Elles » ; à destination des femmes Directrices. 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. À titre d'exemple, 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 régate inter-entreprises. L'objectif est de leur apprendre à mieux se connaître et de les encourager à relever de nouveaux défis. Des Comités carrières spécifiques se tiennent notamment en Belgique pour accélérer la promotion et la visibilité des femmes ;
- le programme EVE initié par Danone ;
- le programme international *Women Leaders*, qui réunit plusieurs engagements du Groupe, qui a amené à 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* dont 60 % des participants sont des femmes.

Le Groupe offre également à ses collaborateurs de nombreuses occasions de *networking* et d'échange 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 la prise de parole de rôles modèles de Carrefour aux événements de *LEAD Network*, le lancement du Chapitre en Belgique ainsi que la diffusion d'un webinaire pour faire connaître ce réseau aux collaborateurs de Carrefour Roumanie.

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 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 accompli son objectif d'avoir « 100 % des pays labellisés GEEIS ». En 2021, la campagne d'audits de nos entités par rapport au référentiel GEEIS a continué avec un maintien et/ou une progression du niveau de maturité dans tous nos pays ainsi que l'extension au label *GEEIS Diversity* par Carrefour Brésil ;
- **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 d'ici 2025 ». Cet engagement a donné lieu à la définition de trajectoires par années et par pays suivis au niveau du Groupe. À fin 2021, cet indicateur s'élève à 24,7 % au niveau du Groupe, soit une progression de 2,3 points par rapport à 2020.

Cette politique a permis à Carrefour de faire progresser la part des femmes dans l'ensemble du *management* en 2021 (43 % contre 41,5 % en 2020) : aussi bien dans les postes de *managers* (44 % contre 42,7 % en 2020) que dans les postes de Directrices (25 % contre 23,9 % en 2020) et de Directrices seniors (19,4 % contre 19,3 % en 2020).

À la fin de l'année 2021, le Comité Exécutif Groupe se composait de 14 membres dont 3 femmes (soit un pourcentage de 21,4 % en 2021 par rapport à 7 % en 2017). Deux nouvelles nominations en janvier 2022 ont porté sa composition à 16 membres dont 5 femmes, le taux de féminisation du Comité Exécutif s'élève dorénavant à 31 %. Le Conseil d'administration comporte 46 % de femmes.

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.

En 2021, 88 nouveaux accords (ou avenants ont été signés).

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, un suivi médical spécifique est proposé aux femmes enceintes. Des mesures spécifiques ont également été instaurées au sein de Carrefour Argentine, qui accorde 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. Des espaces dédiés à l'allaitement sont proposés, notamment aux sièges de Carrefour au Brésil, au Taïwan et en Argentine ainsi que dans tous les hypermarchés de Carrefour Espagne. Par ailleurs, dans la majorité des pays, des journées de congés sont offertes en cas d'enfants malades.

2. Salariés et clients en situation de handicap

2.1. LA DÉMARCHE DE RECRUTEMENT, D'INTÉGRATION ET DE MAINTIEN DANS L'EMPLOI EN FAVEUR DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Le groupe Carrefour a ancré sa démarche de recrutement, d'intégration et de maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap au centre 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 été renouvelé à huit reprises, le dernier datant de 2020. Il a pour objectif de sécuriser les parcours professionnels et de maintenir dans l'emploi les personnes ayant des problèmes de santé au travail. Il prévoit également de favoriser leur recrutement en contrats d'alternance. Carrefour est très engagé sur ce sujet, proche de ses collaborateurs concernés, tout au long de leur carrière, avec l'aide de Référents Handicap nommés au sein de chaque format.

2.2. L'ACTION DE CARREFOUR POUR CHANGER LE REGARD SUR LE HANDICAP

Soucieux de faire bouger les lignes, Carrefour soutient et participe à plusieurs événements de sensibilisation au handicap et à la différence au sein de ses équipes. À titre d'exemple, en 2021, Carrefour a participé au *Duo Day*, opération européenne en France et en Belgique, qui consiste à réunir 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. À l'occasion de la 25e édition de la Semaine Européenne pour l'Emploi des personnes handicapées, les 15 et 26 novembre 2021, Carrefour a soutenu Le Grand Pitch, premier concours oratoire dédié au handicap organisé par notre partenaire Pépites Emploi. 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, tuteurs, d'actions par les services de ressources humaines ainsi que les collaborateurs eux-même. 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.

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 au premier semestre 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 DES JEUNES

Engagé depuis des années dans une démarche active de recrutement et de formation des jeunes, Carrefour a poursuivi et renforcé ses actions en faveur de l'emploi des jeunes en annonçant le 8 décembre 2020 le recrutement de 15 000 jeunes en CDI ou en alternance, dont 50 % issus des quartiers défavorisés. Cet objectif a été atteint dès la fin du mois de novembre avec l'embauche de plus de 7 000 jeunes en CDI et 8 000 alternants. D'importants moyens ont été mis en place afin de leur proposer une formation d'excellence et certifiante ou diplômante, Carrefour France s'est notamment doté d'un CFA interne. Par ailleurs, 3 000 stages de 3e ont été proposés aux élèves de collèges situés dans de ces quartiers afin de leur faire découvrir les métiers de la distribution. 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. 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.

3.2. INCLUSION POUR TOUS

Carrefour organise régulièrement des évènements 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 2021 a permis la production d'une infographie animée sur le thème de la diversité chez Carrefour qui a été diffusée dans tous les pays du Groupe, en interne (siège et magasins) et en externe (réseau).

En 2021, Carrefour Brésil a également organisé la *Trans Visibility Day*, une action exclusivement destinée à l'embauche de personnes transgenres. Avec plusieurs éditions tout au long de l'année, Carrefour œuvre pour favoriser l'intégration des personnes issues de groupes minoritaires et renforce son engagement à valoriser et accroître la diversité et l'inclusion dans son écosystème. Des actions sont également menées au sein du Groupe pour favoriser l'emploi des séniors, tels que le partenariat avec l'association *Hire 45+* pour faciliter le recrutement des collaborateurs de plus de 45 ans en Roumanie.

3.3. 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 (49 % des femmes dans la promotion « Jérôme Nanty » et 50 % dans la troisième édition de l'École des *Leaders* en Argentine) mais aussi par la spécificité des modules dédiés à la diversité et à l'égalité professionnelle.

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. Un plan d'action est venu renforcer les mesures déjà engagées par Carrefour Brésil dans la lutte contre le racisme depuis plusieurs années, par le biais d'actions de sensibilisation et de formation en interne (Journée de la Diversité, ateliers sur les biais inconscients, guide sur la diversité et l'inclusion à destination des fournisseurs) et auprès de la société civile (signature de la Coalition entrepreneuriale pour l'équité raciale et de genre, partenariats institutionnels et parrainage de forums en faveur de la diversité). 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 6 ans
- Accord international entre Carrefour et *UNI Global Union* signé en octobre 2018
- AFMD
- ARBORUS (GEEIS)
- ORSE
- Participation à des groupes de travail sur l'éducation non sexiste (GLORIA)
- Observatoire de la QVT (anciennement OPE)

+ 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 319 565 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.

En première ligne durant la pandémie de Covid-19, dès le premier semestre 2020, l'industrie de la distribution alimentaire a réussi à maintenir son activité et à assurer l'approvisionnement des populations confinées tout en assurant la protection de ses collaborateurs. 2021 a été une nouvelle année de mobilisation exceptionnelle des collaborateurs de Carrefour. Grâce à leur engagement, ils ont permis aux populations d'accéder aux produits alimentaires et de première nécessité dans le respect des règles sanitaires fixées par les pouvoirs publics. Naturellement, la protection de la santé et la sécurité de ses collaborateurs, qui ont rendu possible la continuité de ses services est une priorité majeure pour le Groupe.

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 il 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, notamment concernant la fréquence et les taux de gravité des accidents du travail, et 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 2021 (2)	Valeur 2021 (1)	Valeur 2020	Évolution
Taux de fréquence des accidents du travail *(nombre accidents/millions d'heures travaillées)*	-	25,33	27,87	(2,54) pts
Taux de gravité des accidents du travail *(nombre de jours d'absence pour motif d'accident/1 000 heures de travail)*	0,71	0,90	0,85	+ 0,05 pt

(1) Périmètre Bu comparables Hors AT.
(2) Périmètre : 100 % du périmètre CA HT consolidé 2021.

Indicateurs (1)	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution
Taux d'absence pour motif d'accident du travail et de trajet	0,66 %	0,63 %	+ 0,3 pt
Taux d'absentéisme : maladie	5,17 %	5,71 %	(0,54) pt
Taux d'absentéisme : accident du travail	0,61 %	0,57 %	+ 0,04 pt
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 AT.

2. Apporter un soutien psychologique aux collaborateurs

Carrefour France met à disposition de ses collaborateurs, un service de permanence psychologique à distance ou sur site en partenariat avec le cabinet spécialisé depuis 2015. Depuis la crise sanitaire liée à la Covid-19, la très grande majorité des pays du Groupe ont également mis en place des dispositifs d'écoute et de soutien psychologique pour les collaborateurs ressentant le besoin d'échanger depuis 2020.

Indicateur extraordinaire	Valeur 2021	Valeurs 2020	Évolution
Nombre de pays ayant mis en place un dispositif d'accompagnement psychologique	8	8	-

3. Être à l'écoute des collaborateurs pour assurer la qualité de vie au travail

Afin d'accompagner 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. Après plusieurs mois de pause marqués par la crise sanitaire, la quatrième vague de l'enquête « Act for Change » a eu lieu du 10 mai au 4 juin 2021. Elle faisait suite aux enquêtes de juin et octobre 2019 et septembre 2020. Cinq questions ont été posées à un échantillon représentatif de 26 000 collaborateurs dans les 9 pays du Groupe, l'une portait sur le niveau de « recommandation des employeurs » (ou E-reco) et les quatre autres sur chacun des piliers du programme « Act for Change ».

Au-delà d'un taux de participation en forte hausse, les résultats de cette enquête ont permis de montrer une progression par rapport à la vague précédente avec une note moyenne E-reco de 83/100 pour le Groupe. Cet indicateur a également été intégré à l'Indice RSE et transition alimentation du Groupe. L'objectif, qui est d'atteindre et maintenir une note moyenne au niveau du Groupe d'au moins 75/100 jusqu'à 2025 a donc été réalisé pour 2021.

Plans d'action

1. Préserver la santé et la sécurité des collaborateurs

1.1. ÉVALUER LES RISQUES, AU CŒUR DE LA DÉMARCHE 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 magasins, 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 a investi massivement sur du matériel d'aide à la manutention : filmeuses automatiques, tables de mise en rayon, engins à levée auxiliaire, etc. L'entreprise a également mené des études sur l'ergonomie des postes de travail pour concevoir les futurs mobiliers des magasins. En Pologne, les employés ayant une activité de manutention manuelle et mécanique, dans les magasins et en entrepôts, reçoivent une formation sur les gestes et postures à adopter dans le cadre de leur activité, notamment sur le port et le déplacement de charges lourdes. 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. Un outil est en phase de test afin d'identifier les facteurs de risques et permettre aux collaborateurs d'être force de proposition dans les plans d'action à mettre en place. Testé au sein du siège France, cet outil sera déployé dans les magasins et les opérations logistiques en 2022.

Depuis 2020, face à la crise sanitaire, tous les pays du Groupe ont par ailleurs mis en place des dispositifs d'écoute et de soutien psychologique pour les collaborateurs avec la possibilité pour ces derniers d'accéder à une ligne d'aide psychologique dédiée [(1)].

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 le 30 juin 2014. 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 bon niveau grâce à une

(1) Taïwan ne propose pas de ligne d'aide dédiée mais propose une aide au cas par cas.

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 communication 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, 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 déconnection à cette modalité d'organisation du travail. Enfin, le 6 octobre 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, Taïwan 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.

3. Accompagner les salariés pendant la crise de la Covid-19

Dans le contexte de la pandémie de la Covid-19, Carrefour a signé le 9 avril 2020 avec la fédération syndicale internationale *UNI Global Union* et Auchan Retail une déclaration commune relative au partage, à l'étude et à la mise en œuvre des bonnes pratiques d'entreprises afin de prévenir, réduire, ou supprimer les risques de contagion pour leurs collaborateurs et leurs clients. En parallèle, le Groupe a communiqué sur les consignes sanitaires et mis à jour ses Plans de Continuité d'Activité.

Dès le début de la crise, Carrefour a mis en œuvre des mesures strictes de protection de la santé des collaborateurs et des clients, le plus souvent en anticipant et en allant au-delà des règles sanitaires recommandées par les pouvoirs publics dans chaque pays : application des gestes barrières, renforcement des protocoles de désinfection et d'hygiène, mise en place d'écrans en plexiglas aux caisses, approvisionnement régulier en gel hydroalcoolique. marquages au sol pour faire respecter les distances de sécurité, protocoles spécifiques de désinfection et de mise en quatorzaine en cas de suspicion de contamination, etc.

La stricte application des règles sanitaires, d'hygiène et de sécurité est régulièrement et strictement contrôlée lors d'audits. Les conditions de travail ont été revues pour préserver les équipes – en fonction de l'état de la crise sanitaire : adaptation des horaires d'ouverture des magasins, généralisation du télétravail dans les sièges, etc. Des mesures de gratification des salariés en magasin et en entrepôt, très fortement mobilisés pendant la crise, ont été définies dans chaque pays intégré du Groupe.

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 2021

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. Pendant le mois de février 2021, dans le cadre de la grande campagne de solidarité « Le cancer du sein ? Réglez-lui son compte. » l'Arrondi Solidaire de Carrefour a permis de collecter un montant de 447 025 euros reversé à *Pink Ribbon* afin de soutenir les « Maisons d'accueil » consacrées à la prise en charge psychosociale des patientes. Du 1er au 31 mai, *Pink Ribbon* a organisé la 3e édition de La Marche Rose afin de promouvoir un mode de vie sain. Carrefour Belgique est l'entreprise qui a comptabilisé le plus de collaborateurs participant au défi, qui consistait à réaliser 10 000 pas par jour. 687 salariés de Carrefour se sont engagés dans l'opération. À l'issue de ce mois, plus de 31 000 marcheurs avaient parcouru ensemble 5 468 567 km, soit 135,7 fois la circonférence de la Terre et récolté 239 295 euros en faveur de *Pink Ribbon*.

Lutte contre la précarité alimentaire chez les étudiants

Depuis le début de la crise sanitaire, la Fondation Carrefour se mobilise pour permettre aux étudiants d'accéder aux produits de première nécessité. Fin mars 2021, elle a lancé l'appel à projets *Étudiants & Innovation alimentaire*, pour saluer et encourager les initiatives qui luttent contre la précarité alimentaire des étudiants en France. L'appel à projet s'adressait aux associations loi du 1er juillet 1901 portant des projets d'intérêt général dans ce domaine : structures d'accueil, épiceries solidaires et initiatives d'innovation sociales en lien avec l'alimentation. Après avoir étudié 70 projets, elle a récompensé dix associations qui ont reçu chacune une dotation de 30 000 euros pour poursuivre leurs projets. Alter'nature, créée par des étudiants de l'université Sorbonne Paris Nord, gère des lieux et deux épiceries solidaires et participatives. Les Amis de la Coop'Cot ont organisé une épicerie coopérative et participative à Créteil, permettant aux étudiants d'accéder à ses produits à prix coûtant en échange d'un bénévolat de trois heures par semaine. La Fédération des Associations de Saint-Étienne Étudiantes porte le projet AGORAé, fondé sur un lieu de vie et une épicerie solidaire, fréquentés par plus de 200 étudiants. Les Ateliers de la citoyenneté, dont la cuisine est située au cœur des quartiers populaires de Calais, et poursuit l'objectif de créer une journée de distribution supplémentaire pour les jeunes en grande difficulté. Le RECHO distribue 500 repas par semaine en Île-de-France, l'ESS Club ouvre des tiers-lieux solidaires, dont celui de l'UPEC à Créteil, et l'association Les Amis de la Presqu'île de Giens développe un projet de jardins partagés pour les jeunes fragilisés de la commune. Le réseau d'entraide national L'Équipage solidaire anime la plate-forme d'aide alimentaire Delivr'aide et le Secours Populaire Roubaix propose un mode de distribution alimentaire innovant, le *Click and co-help*. Enfin, l'Unis-Cité Auvergne-Rhône-Alpes promeut la transition alimentaire inclusive. L'équipe de la Fondation Carrefour les accompagne dans les différentes phases de développement de leurs projets.

Une année de plus aux côtés des Restos du cœur/ Partenaire historique des Restos du cœur

Pour la quatorzième année consécutive et dans un contexte marqué par l'augmentation de la précarité alimentaire, Carrefour France a réitéré son engagement aux côtés des Restos du Cœur et a participé à sa collecte nationale organisée les 5, 6 et 7 mars 2021. 1 224 magasins Carrefour ont accueilli cette action solidaire majeure, donnant la possibilité à leurs clients de réaliser des dons de produits alimentaires non périssables et d'hygiène essentiels. En 2021 l'implication des clients, bénévoles et collaborateurs Carrefour a permis de collecter 1 624 tonnes de denrées soit l'équivalent de 3 millions de repas dans les magasins mobilisés pour l'opération. En collaboration avec Danone, autre partenaire de longue date de l'association, Carrefour offre chaque année près d'un million de repas supplémentaires aux personnes accueillies par les Restos du Cœur, grâce à l'opération produit-partage « 2 produits Danone achetés = 1 repas offert » valable dans des magasins Carrefour.

L'inclusion de nos clients et collaborateurs en situation de handicap

En France, environ un adulte sur sept, soit 4,3 millions de personnes, déclarent un trouble fonctionnel et/ou un handicap ressenti. Leur offrir la meilleure expérience client possible est une priorité pour Carrefour. Dans le cadre de son plan d'inclusion, Carrefour s'est associé à Autisme France pour améliorer les conditions d'accueil de tous ses clients en magasins. À l'occasion de la journée internationale de sensibilisation à l'autisme, le 2 avril 2021, Carrefour a annoncé la généralisation de l'heure silencieuse dans plus de 1 240 hypermarchés et supermarchés, afin de permettre aux personnes atteintes de troubles de l'autisme de réaliser leurs courses dans le calme. Pendant cette heure hebdomadaire, qui se tient le lundi, de 14 h à 15 h, la luminosité est adoucie, la musique, les annonces micro et radio sont coupées et les appareils de nettoyage sont interdits. Le Groupe agit également en faveur des clients sourds et malentendants : en Espagne, 79 magasins Carrefour disposent depuis 2018 d'un système de vidéo-interprétation pour ces clients qui utilisent la langue des signes. En France, le plan d'actions « Oui », lancé à l'automne 2021, développe l'apprentissage de la langue des signes par les équipes dans les magasins Carrefour afin d'accompagner les clients sourds et malentendants.

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. Les collaborateurs en France et en Belgique se sont emparés du sujet et ont participé le 18 novembre 2021 à de 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. Dans le cadre de la 25e édition de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées, le Groupe a également été partenaire du Grand Pitch, premier concours d'art oratoire sur le thème du handicap, qui s'est déroulé du 15 au 26 novembre. Enfin, au Brésil, Carrefour a organisé en septembre une semaine exclusivement dédiée à l'embauche des personnes en situation de handicap.

Lutte contre le travail des enfants et les violences faites aux femmes

Le groupe Carrefour s'engage pour la lutte contre les violences faites aux femmes. Le week-end précédant la Journée internationale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes (le 25 novembre), Carrefour s'est mobilisé au cours du *Orange Day*. Dans tous ses hypermarchés et supermarchés, les clients ont pu acheter des filets d'oranges à 2 euros dont 50 centimes ont été reversés au Comité ONU Femmes France, association de lutte contre les violences faites aux femmes. Le Groupe a également signé un partenariat de 3 ans avec la Fédération Nationale Solidarité Femmes afin de sensibiliser ses collaborateurs aux violences conjugales et de créer des outils d'accompagnement internes. Enfin, en octobre, en Argentine, Carrefour a signé avec le ministère du Travail un accord historique qui porte sur la promotion de la diversité, la lutte contre le travail des enfants et les violences faites aux femmes. Carrefour Argentine est la toute première entreprise privée du pays à prendre de tels engagements sur ce sujet.

L'inclusion des personnes transsexuelles au Brésil

Dans le cadre de ses Journées de la Diversité, qui visent à renforcer l'insertion professionnelle des minorités, Carrefour Brésil a organisé une Journée de la Visibilité Trans, le 29 janvier 2021. Il a en effet constaté que les personnes trans continuaient de rencontrer d'importantes difficultés pour trouver un emploi et se trouvaient souvent très marginalisées : le Groupe a donc souhaité consacrer une journée entièrement dédiée à leur embauche. « La diversité est un principe sur lequel nous ne transigeons pas. Nous promouvons l'insertion professionnelle des minorités car nous considérons que le travail est un des principaux facteurs de l'inclusion social », explique Kaleb Machado, Manager Diversité et Inclusion chez Carrefour Brésil. L'entreprise agit également en amont des Journées de la Diversité. Entre 2015 et 2020, Carrefour Brésil a ainsi formé, en partenariat avec l'ONG Rede Cidada, plus de 240 personnes trans afin qu'elles puissent trouver un travail dans le secteur de la distribution alimentaire et plusieurs d'entre elles ont rejoint l'entreprise. Enfin, le Groupe soutient les projets *Cozinha e Voz*, visant à former des personnes trans au métier d'assistantes de cuisine, et l'*Agora Vai* qui œuvre en faveur de l'inclusion des personnes trans sur le marché du travail.

La digitalisation de l'expérience collaborateur

A l'occasion du Digital Day du 9 novembre 2021, Carrefour s'est donné pour ambition de se transformer à l'horizon 2026 en une *Digital Retail Company* plaçant le digital et la *data* au cœur de toutes ses opérations et de son modèle de création de valeur. Pour soutenir cette stratégie, Carrefour entend renforcer les compétences numériques de ses collaborateurs. D'ici 2024, l'ensemble des salariés du Groupe bénéficiera de formations dédiées au digital au sein de son Université *Digital Retail*, conduite en partenariat avec Google. Par ailleurs, afin de fluidifier les échanges et encourager l'innovation, Carrefour va mettre à disposition de l'ensemble des 319 565 collaborateurs des neuf pays intégrés du Groupe la plate-forme de communication *Workplace from Meta* (Facebook). Cet outil de communication 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.

2.2 Plan de vigilance du groupe Carrefour

2.2.1 GOUVERNANCE ET MÉTHODE DU PLAN DE VIGILANCE ET DE LA RSE

2.2.1.1 Gouvernance de la RSE

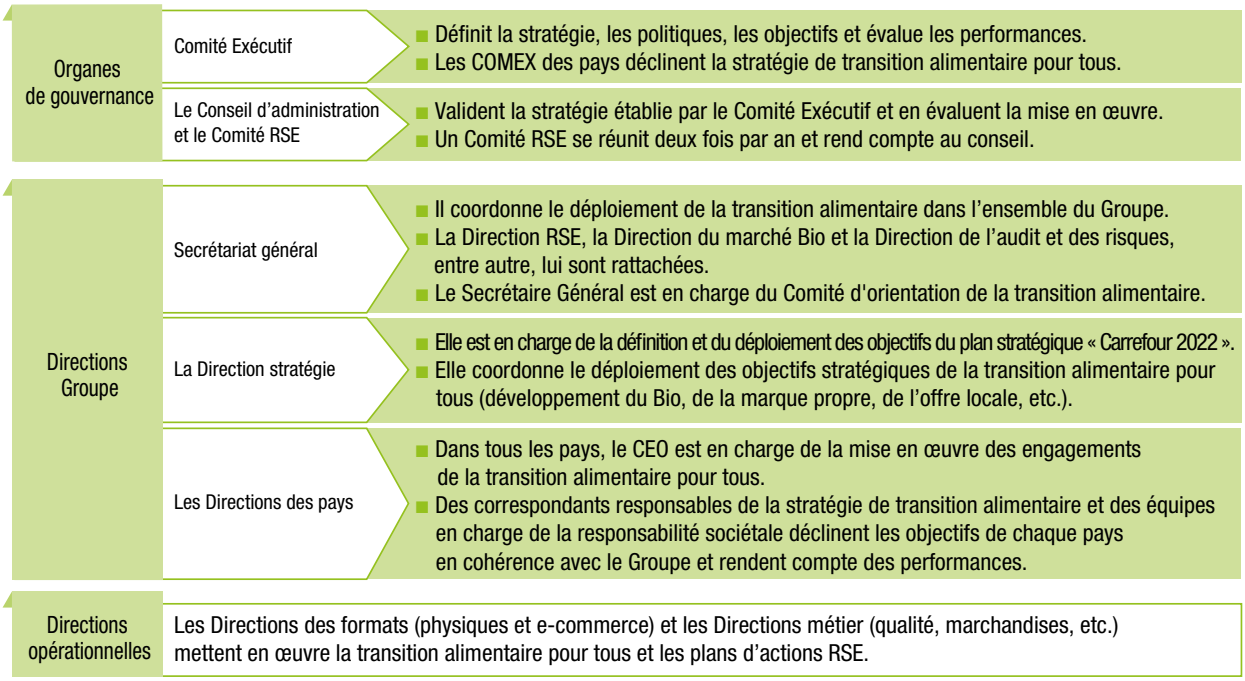
La gouvernance de la transition alimentaire et de la RSE est assurée conjointement par le Comité Exécutif Groupe, le Conseil d'administration et le Comité RSE. Cette gouvernance s'applique notamment à la mise en œuvre du devoir de vigilance du groupe Carrefour. Elle se décline comme suit :

- le **Comité Exécutif Groupe** définit la stratégie, les politiques, les objectifs et évalue les performances RSE. Les Comités Exécutifs de chaque pays déclinent cette stratégie localement ;
- le **Conseil d'administration** de Carrefour valide la stratégie établie par le Comité Exécutif Groupe et en évalue la mise en œuvre. Réuni au sein d'un **Comité RSE** dédié (section 3.2.3.4), il s'est notamment prononcé en 2021 sur le suivi des performances de l'Indice RSE et Transition Alimentaire, sur les stratégies du Groupe concernant la santé et la nutrition, la réduction des émissions de gaz à effet de serre, la réduction des emballages, le développement du marché bio, la diversité et l'emploi des jeunes. Le Comité revoit annuellement les performances du Groupe dans le cadre de la Déclaration de Performance Extra Financière (DPEF) et du Plan de vigilance. En 2021, un comité exceptionnel a été organisé pour la validation des objectifs du nouvel Indice RSE et Transition Alimentaire pour la période 2021-2025 (voir section 1.5.5).

Au niveau du Groupe, un **Comité de la transition alimentaire** est piloté par Alexandre Bompard et regroupe les différents acteurs chargés de la mise en œuvre de la transition alimentaire, il définit les orientations stratégiques à partir des résultats et tendances de consommation. En 2021, les thèmes de la santé et de la nutrition ont été abordés, ce qui a permis la tenue d'un panel sur ces deux thématiques avec différentes parties prenantes. Le Secrétariat général, les Directions stratégie et transformation, marchandises et qualité ainsi que les Directions des pays coordonnent le déploiement de la transition alimentaire et de la RSE de façon cohérente dans tout le Groupe :

- le **Secrétaire Général** est garant de la mise en œuvre de la transition alimentaire au niveau du Groupe. Il est en charge du Comité d'orientation de la transition alimentaire (section 2.1.1.4.1). Le **Secrétariat général** du Groupe coordonne le déploiement de la transition alimentaire, des politiques RSE et du Plan de vigilance de façon cohérente dans l'ensemble des pays. La Direction RSE, la Direction de l'audit et des risques, la Direction juridique et la Direction du marché Bio lui sont rattachées ;
- la **Direction stratégie** du groupe Carrefour est en charge de la définition et du déploiement des objectifs du plan stratégique « Carrefour 2022 ». Le plan stratégique comprend notamment les objectifs sur la transition alimentaire pour tous ;
- la **Direction marchandises** définit les objectifs RSE et transition alimentaire relatifs aux produits et aux achats responsables. Elle est en charge du **Comité des règles d'achat pour la transition alimentaire**. Les **Directions marchandises et qualité** assurent ensuite le déploiement des objectifs et la mise en œuvre des règles d'achat pour la transition alimentaire dans tous les pays du Groupe.

FIGURE 3 : GOUVERNANCE DE LA RSE ET DE LA TRANSITION ALIMENTAIRE POUR TOUS AU SEIN DU GROUPE CARREFOUR



2.2.1.2 Gouvernance du devoir de vigilance

L'élaboration du Plan de vigilance et son suivi, impliquent les plus hautes instances du Groupe et reposent en particulier sur les organes présentés ci-dessous :

- **le Comité des règles d'achat de la Transition Alimentaire** (anciennement « Comité risques et approvisionnements ») 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 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). En 2021, les objectifs de l'Indice RSE et Transition Alimentaire ont été revus par le Comité pour la période 2021-2025. Les règles d'achat pour la transition alimentaire ont été mises à jour et diffusées à l'ensemble des pays. Plus de 60 alertes ont également été traitées par le Comité au cours de l'année (voir section 2.2.4.2). Le Secrétaire Général de Carrefour Brésil a été inclus comme membre permanent du Comité afin renforcer la gestion des alertes identifiées au Brésil, en lien notamment avec la déforestation et les atteintes aux droits de l'Homme ;
- **le groupe de travail devoir de vigilance :** un groupe de travail spécifique au devoir de vigilance a été créé en 2021. Ce groupe de travail est chargé de coordonner la mise en œuvre du devoir de vigilance de Carrefour. Il comprend les Directions des risques, juridique, RSE, marchandises, qualité et la Direction RH. Plus précisément, ce comité valide la méthodologie d'analyse des risques, évalue l'adéquation des plans d'action avec l'analyse des risques et s'assure du bon fonctionnement de la ligne d'alerte. Il rend compte au comité des règles d'achat de la Transition Alimentaire et au Secrétariat général.

Le Plan de vigilance est établi, suivi et rédigé par le département RSE en collaboration avec la Direction des risques et les autres départements concernés (marchandises, RH, etc.).

2.2.1.3 Cadres de référence généraux

Pour exercer son devoir de vigilance dans ses opérations et promouvoir la RSE chez ses fournisseurs, le groupe Carrefour s'est doté d'un cadre de référence global. Ce cadre de référence définit également les lignes directrices fixées par le Groupe pour lutter contre les dommages graves à l'environnement, la santé et sécurité des personnes et les droits de l'Homme.

Carrefour 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. Afin de promouvoir la RSE au sein des chaînes d'approvisionnement, Carrefour a également mis en place des outils pour faciliter la collaboration avec ses fournisseurs.

Les Principes Éthiques : 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 Chartes d'engagement

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.

Les règles d'achat

Les règles d'achat pour la conformité sociale et environnementale des produits contrôlés concernent tous les produits achetés par Carrefour, destinés à être commercialisés ou non, en alimentaire ou non-alimentaire, qui répondent à un cahier des charges défini par Carrefour et font l'objet d'un contrôle qualité spécifique. Actualisées en 2020, ces règles s'appliquent à toutes les entités du Groupe et à tous les pays de production. La possibilité d'approvisionnement et les règles d'achat dépendent du niveau de risque affecté à chaque pays grâce à la cartographie des risques pays.

Ces règles stipulent 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 et enfin un plan d'actions visant la conformité aux règles d'achat spécifiques sur les étapes de production et les matières premières sensibles.

Les règles d'achat pour la transition alimentaire listent les engagements de Carrefour dont la mise en œuvre est mesurée par l'Indice RSE et Transition Alimentaire (voir section 1.5.5). À chaque engagement sont associées les règles à mettre en œuvre dans les différents pays afin de satisfaire l'ambition que s'est fixé le Groupe dans sa stratégie de transition alimentaire pour tous. Le pilotage de ces principes est mis en œuvre au niveau local, et ceux-ci font l'objet d'audits réguliers et d'ajustements qui amènent leur mise à jour.

Ces règles intègrent notamment des critères spécifiques à l'achat de produits textiles, de produits de la mer, de l'aquaculture, de produits dont la production peut impacter les forêts et les règles pour la conformité sociale et environnementale des produits contrôlés (détaillées ci-dessus). Elles contiennent également des critères sur les emballages utilisés pour les produits, l'aspect nutritionnel des produits alimentaires et la suppression d'additifs et substances controversées. Ces règles ont été mises à jour en 2021, un livret simplifié a été distribué à l'ensemble des fonctions achats et des formations ont été réalisées dans tous les pays du Groupe.

2.2.1.4 Organisation au sein des pays, des métiers et des magasins

Rôle et outils des Directions du Secrétariat général

Directement rattachée au Secrétaire Général du Groupe, la Direction RSE du Groupe est garante de la mise en œuvre de la méthode RSE pour contribuer aux objectifs 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 des risques et de l'audit est chargée de l'identification des risques prioritaires pour le Groupe, intégrant les risques sociétaux. Elle évalue la prise en compte des risques sociétaux au sein des métiers et réalise des audits. Elle évalue la qualité de l'organisation et des procédures pour mettre en œuvre les politiques RSE du Groupe et son Plan de vigilance.

La Direction juridique contribue à la conformité du Plan de vigilance. Elle assure le fonctionnement de la ligne de l'alerte (voir aussi section 2.2.1.6 Mécanismes d'alertes et section 2.2.4.2 Synthèse des alertes et actions correctives mises en place).

Le Secrétariat général est également le pilote de la Direction marché bio, constituée en 2018. La Direction marché bio est constituée d'une équipe transversale d'une dizaine de personnes au sein du Groupe et dispose d'un relais au sein de chaque pays. Cette cellule a pour objectif d'accompagner le déploiement de la stratégie bio de manière harmonisée dans toutes les géographies et dans tous les formats : magasins franchisés et intégrés, généralistes et spécialisés, en e-commerce, pour les marques de distributeur et les marques nationales.

Organisation au sein des métiers et des pays

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, définis de manière transversale avec les équipes impliquées, de l'impulsion et du support de la Direction RSE. La responsabilité de la mise en œuvre du devoir de vigilance est également partagée entre les différentes Directions impliquées, de la définition des risques à l'implémentation des plans d'action, et à la mesure de l'effectivité et de la performance des actions. 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 du Groupe, les métiers sont regroupés en pôles d'expertises internationaux (marchandises, *supply chain*, qualité et RSE, technique, finance, etc.), qui constituent des vecteurs privilégiés d'échange d'informations entre les pays et les différents métiers. La RSE et la stratégie s'appuient sur l'ensemble de ces canaux pour travailler avec les équipes du Groupe.

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 correspondants stratégiques chargés de la transition alimentaire pour tous.

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.

2.2.1.5 Organisation du dialogue avec les parties prenantes et initiatives collectives

2.2.1.5.1 Processus généraux de dialogue avec les parties prenantes

Le dialogue avec les parties prenantes alimente les réflexions du Groupe, depuis la définition des orientations stratégiques et de ses objectifs et l'analyse des risques issus de son activité, jusqu'à la mise en œuvre opérationnelle des projets. Carrefour a ainsi mis en place des processus de dialogue avec ses parties prenantes internes et externes, en particulier : les Directions des différents pays, les organisations syndicales, les collaborateurs des sièges et des magasins, les clients, les fournisseurs, les producteurs, les prestataires, les institutions, les ONG et les associations, les experts, les investisseurs et les actionnaires. Les principaux canaux d'échange et de dialogue sont présentés ci-après.

- Dialogue social.

Carrefour promeut la liberté syndicale et le droit à la négociation collective dans ses pays d'implantation. Carrefour est ainsi le premier distributeur à avoir signé un accord avec l'*Union Network International*, fondement du dialogue social au sein du Groupe, renouvelé en 2018. Le dialogue social est notamment un outil de mise en œuvre du devoir de vigilance au niveau global et local. 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.

Accord mondial *UNI Global Union*. Cet accord-cadre signé entre Carrefour et la fédération syndicale internationale UNI *Global Union* promeut le dialogue social et la diversité ; il garantit la protection des principes et droits fondamentaux sur le lieu de travail. 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.

- Concertation des parties prenantes.

le Comité d'orientation alimentaire. Carrefour a créé en 2018 un Comité d'orientation alimentaire rassemblant sept personnalités externes engagées, évoluant dans des univers différents et concernées par les enjeux de l'alimentation.

Les membres du Comité accompagnent Carrefour dans la transformation de son modèle. Ils participent à des projets concrets liés à la transition alimentaire, partagent des bonnes pratiques, sont force de proposition et mènent des réflexions prospectives sur les évolutions de la consommation alimentaire.

Les panels parties prenantes. 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. En 2021, trois concertations parties prenantes ont été organisées sur les thèmes de l'e-commerce responsable, la lutte contre la déforestation et la réduction des emballages plastiques.

Le dialogue bilatéral et 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 priorisés 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. Une consultation a été menée en 2020 avec une dizaine de parties prenantes expertes sur les sujets droits de l'Homme et plus spécifiquement sur la problématique de salaire vital. En 2021, une consultation spécifique a été conduite auprès de plusieurs experts pour améliorer la construction du Plan de vigilance du Groupe.

Par ailleurs, Carrefour mène des programmes d'actions à long terme avec des associations, notamment avec le WWF® depuis 1998 et avec la FIDH depuis 2008.

- Consultations et implications des clients. Afin de prendre en compte les retours des consommateurs, des outils d'écoute ont été mis en place :

Les panels consommateurs. Plus de 3 200 panels externes ont été réalisés en 2021 afin de tester les recettes, et le service consommateurs traite les demandes client toute l'année. Carrefour organise également des panels thématiques avec des petits groupes de clients pour sensibiliser à des enjeux précis et construire ses plans d'action.

Les consultations citoyennes et l'implication des clients. Afin d'impliquer les clients dans la stratégie d'entreprise, Carrefour a lancé 10 projets liés à la RSE suite à la consultation citoyenne *mission-zero-plastique.carrefour.com* réalisée en 2019. Des tests sont actuellement en cours dans toute la France. Carrefour a également créé en 2019, en Espagne et en France, des « Clubs des consommateurs engagés » regroupant aujourd'hui près de 900 consommateurs connectés sur les réseaux sociaux, soit 300 de plus qu'en 2020. Ils sont régulièrement invités en magasin sur différentes thématiques, prennent part à certains processus de décisions de Carrefour – notamment sur les projets issus de la consultation citoyenne mentionnée précédemment – et participent à des rencontres avec des experts de l'alimentation ou de l'environnement. Cette année, 29 évènements ont été organisés avec les consommateurs engagés. Des délégués ont par ailleurs été identifiés parmi ces consommateurs afin de pérenniser le club et de construire une stratégie.

- Des outils d'engagement partagés avec les fournisseurs. Au-delà des cadres contraints forts comme les règles d'achat, le groupe Carrefour met en place des collaborations et partenariats volontaires avec ses fournisseurs de marques propres et nationales, dont voici des exemples :

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 le 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 tous 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. Une fois validés par Carrefour, les candidats rejoignent le groupe des partenaires engagés dans ce pacte ; ils auront à rendre des comptes sur leur programme d'action au travers d'indicateurs et auront alors accès à une offre exclusive de tests dans tous les magasins en Europe et à une semaine de la transition alimentaire annuelle.

- Transparence et communication des performances.

Les questionnaires d'ONG, agences de notation et investisseurs. Carrefour s'attache à répondre aux questionnaires des ONG, des investisseurs et des agences de notation. Le Groupe participe ainsi à la construction d'un dialogue transparent avec ses parties prenantes afin d'évaluer au niveau global et local la pertinence de ses politiques et plans d'action, et d'analyser ses performances au regard de ses pairs et des bonnes pratiques disponibles sur le marché. Carrefour organise régulièrement des événements d'information spécifiques à destination des investisseurs et participe à des conférences d'investissement socialement responsable (ISR), afin de répondre aux marchés financiers sur les sujets RSE. Détail des résultats aux questionnaires *Carbon Disclosure Project* (CDP) – climat et forêt, Oekom, DJSI – SAM, MSCI, Sustainalytics et Vigeo Eiris en section 1.5.5.

2.1.1.5.2 Concertation et déploiement du Plan de vigilance avec les parties prenantes

Carrefour travaille en relation étroite avec les organisations syndicales, les associations, les pouvoirs publics, les fournisseurs et les coalitions d'acteurs divers au niveau global (par exemple *Consumer Goods Forum*, *Initiative for Compliance and Sustainability*, *Business Social Compliance Initiative*) et local (par exemple *Cerrado manifesto*, Accord Bangladesh, etc.) pour mettre en œuvre son devoir de vigilance. Les processus de dialogue alimentent le Plan de vigilance du Groupe dans une logique d'amélioration continue et ont pour objectif :

- **l'identification et la priorisation des risques et des alertes :** le Groupe analyse les informations transmises directement par les parties prenantes et les alertes qui touchent les secteurs d'activités qui lui sont associés. Les alertes émises, tout particulièrement par les associations et les ONG, permettent de mettre à jour régulièrement les risques identifiés par Carrefour, d'affiner la connaissance des enjeux locaux et de préciser le niveau de risque ;
- **la co-construction des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves :** Carrefour collabore avec ses parties prenantes afin de concerter ses plans d'action et d'identifier des solutions partagées avec les acteurs concernés. Les associations et ONG sont particulièrement sollicitées afin de concerter le niveau d'ambition des politiques du Groupe, de confirmer la pertinence des solutions utilisées (par exemple le recours à la certification) et d'intégrer des organisations externes à la mise en œuvre des plans d'action ;
- **le suivi des mesures mises en œuvre et l'évaluation de leur efficacité :** au travers de ce dialogue, Carrefour rend compte de manière transparente de la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques et des difficultés rencontrées *via* des indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Le partage des retours d'expérience permet ainsi d'adapter au mieux les actions déployées et de compléter les solutions identifiées si nécessaire.

Le suivi du dialogue avec les parties prenantes en 2021 est présenté dans le compte rendu du Plan de vigilance 2021 (voir section 2.2.4).

2.2.1.6 Mécanismes d'alerte

Les organes de gouvernance du groupe Carrefour décrits ci-dessus identifient les politiques à mettre en place en conformité avec l'évaluation des risques d'atteinte aux droits humains, à la santé et à la sécurité, et à l'environnement. Au cours de l'année 2021, 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 :

- les alertes ou incidents identifiés en interne *via* les audits mis en place par le Groupe (ex : audits sociaux, audits qualité), la surveillance exercée par les collaborateurs ou le dialogue syndical ;
- la ligne d'alerte éthique accessible à tous les collaborateurs et partenaires, et la ligne d'alerte Covid ;
- le dialogue parties prenantes (ex : alertes bilatérales, panels, sessions de travail), les publications citant le groupe Carrefour (ex : *ranking* thématique, rapports, articles de presse) ;
- les alertes sectorielles.

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. Deux hypothèses sont à distinguer :

- les réclamations émanant d'organisations syndicales affiliées à *UNI Global Union* :
  - la réclamation doit d'abord être déposée auprès de la Direction de l'entité concernée,
  - si la réclamation n'est pas résolue avec la Direction de l'entité concernée, l'organisation syndicale locale reconnue ou le représentant local d'*UNI Global Union* peut saisir la Direction du Pays concerné. Si une organisation syndicale n'a pas encore été constituée, le représentant local d'*UNI Global Union* pourra alors intervenir seul,
  - si la réclamation n'est toujours pas résolue, *UNI Global Union* pourra saisir la Direction des relations sociales du groupe Carrefour. Dans ce cas, Carrefour mènera une enquête ouverte et transparente,
  - si des manquements sont confirmés, Carrefour veillera à ce qu'il soit remédié à la situation et à ce que des mesures appropriées soient prises comme l'exige la situation ;
- les réclamations émanant de la Direction d'une entité de Carrefour :
  - la réclamation doit d'abord être déposée auprès de l'organisation syndicale locale,
  - si la réclamation n'est pas résolue avec l'organisation syndicale locale, la Direction de l'entité peut saisir le Bureau ou la Fédération national(e) de l'organisation syndicale,
  - si la réclamation n'est toujours pas résolue, la Direction de l'entité locale peut saisir la Direction des relations sociales du groupe Carrefour qui prendra contact avec *UNI Global Union* qui mènera alors une enquête ouverte et transparente,
  - 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, accessible à tous les collaborateurs et partenaires. Le groupe Carrefour a déployé un système d'alerte propre permettant aux collaborateurs ou parties prenantes qui le souhaitent d'alerter sur des situations ou des comportements en contradiction avec les Principes Éthiques du Groupe. Ce système d'alerte couvre toutes les thématiques des Principes Éthiques, notamment les droits humains et libertés fondamentales, la santé et la sécurité, et l'environnement.

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.

Ce système d'alerte fait partie des outils promus par les deux parties dans le cadre de l'accord signé par Carrefour avec *UNI Global Union*.

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	
Taïwan	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

La ligne d'alerte Covid. Suite à la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19, le groupe Carrefour a renforcé la mobilisation des équipes responsables des politiques santé et sécurité, afin d'assurer des conditions de travail optimales aux employés et de protéger les clients en magasin.

Une ligne d'alerte Covid, permettant d'informer en cas de contamination par le virus et de s'informer sur la maladie a été créée dans tous les pays du Groupe. En France, les collaborateurs de Carrefour ont eu accès à une ligne d'écoute psychologique et d'assistance sociale, ouverte 24 h/24 et 7 j/7.

Le dialogue avec les parties prenantes, les publications citant le groupe Carrefour et les alertes sectorielles.

Les prérogatives et moyens d'action des différents organes de gouvernance liés à l'établissement du Plan de vigilance ont été affirmés, à travers le renforcement du dialogue entre les fonctions clés directement impliquées dans la démarche de conformité, ainsi que la création d'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 (alertes bilatérales, panels, sessions de travail), 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 2.2.1.2).

2.2.2 CARTOGRAPHIE DES RISQUES

2.2.2.1 Identification et définition des risques liés à l'environnement, les droits de l'Homme, la santé et la sécurité des personnes

Afin d'identifier au mieux les risques d'atteinte aux droits humains, à la santé et la sécurité, et à l'environnement résultant de ses activités, 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.

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.

Pour ce faire, le référentiel de la méthodologie intègre notamment :

- les normes et standards internationaux (GRI G4, ISO 26000, SAS-B) ;
- 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 facteurs de risque sociétaux intégrés dans l'analyse.

Les facteurs de risque généraux du Groupe 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 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.

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 risques. En cela, il contient les informations relatives au devoir de vigilance.

TABLEAU 1 : DÉFINITION DES RISQUES TELS QUE TRAITÉS DANS LE CADRE DU DEVOIR DE VIGILANCE

Facteur de risque	Sous-facteur de risque	Description du risque
Risques d'atteinte à la santé et à la sécurité des personnes [1]		
Atteintes à la santé et la sécurité des personnes au travail	Accidents du travail, risques psychosociaux ou maladies professionnelles	Un manquement dans l'établissement des normes de sécurité et sanitaire ou dans leur diffusion ainsi que des installations inadaptées peuvent entraîner des blessures chez nos salariés ou le développement de maladies socio-professionnelles.
Comportement violent et agressions [2]	Comportement violent, raciste ou discriminant envers les tiers (clients, prestataires, fournisseurs) [1]	Une mauvaise sensibilisation à ce risque-là peut contribuer à rendre nos clients (ou toute autre partie prenante) victimes de discrimination ainsi que d'agressions physiques ou verbales, de la part d'employés ou de prestataire travaillant pour le compte de Carrefour
Défaut de qualité, conformité et sécurité des produits	Carence significative de contrôle et de traçabilité des produits	Des carences significatives dans le contrôle et la traçabilité des produits pourraient avoir des impacts sanitaires et matériels graves sur nos clients.
	Défaut dans l'élaboration ou le respect des cahiers des charges des produits MDC	En cas de défaut dans l'élaboration ou le respect des cahiers des charges de produits MDC, nos clients ou employés pourraient être mis en danger et développer de problèmes sanitaires.
	Manquement grave aux normes de qualité et d'hygiène en magasin ou en entrepôt	En cas de manquement grave aux normes de qualité et d'hygiène en magasin ou en entrepôt, nos clients ou employés pourraient être mis en danger et développer des problèmes sanitaires.
	Défaut du dispositif de retrait et de rappel	En cas de dysfonctionnement du dispositif de retrait et de rappel, certains clients pourraient développer des problèmes de santé.
Pandémie	Propagation rapide et massive d'un virus mortel qui perturbe le fonctionnement de Carrefour	Une mauvaise gestion d'une pandémie pourrait conduire à la propagation et à la contamination des employés et clients de Carrefour.

Facteur de risque	Sous-facteur de risque	Description du risque
Risques d'atteinte aux droits humains (1)		
Approvisionnement en matières premières sensibles	Utilisation de matières premières dont la chaîne de valeur est mise en cause pour son impact environnemental, social et/ou éthique	L'utilisation de matière première dont la chaîne de valeur serait mise en cause par exemple pour le travail d'enfants, l'exploitation des populations locales, la surexploitation des ressources ou la conversion d'écosystèmes.
Non-résilience des chaînes d'approvisionnement	Émeutes, manifestations populaires, grèves, mouvements sociaux et crises agricoles	Le développement de pratiques agricoles polluantes ou la dégradation des relations avec les fournisseurs pourraient entraîner des crises agricoles, environnementales ou sociales.
Non-respect des principes de diversité, discriminations et harcèlement	Non-respect des principes de diversité et d'égalité et manquements dans la lutte contre les discriminations et les harcèlements	Des clients, employés ou fournisseurs pourraient être victime de discrimination ou de harcèlement de la part de collaborateurs du Groupe.
Non-respect de la liberté d'association et du dialogue social	Mauvaise gestion ou dégradation du climat social au sein de Carrefour	Le non-respect de la liberté d'association et du dialogue social présente un risque double. Une entrave à la liberté d'association constitue une atteinte aux droits de l'Homme pour les employés de Carrefour. Ensuite, un dysfonctionnement dans le dialogue social pourrait entraîner une mauvaise gestion des alertes identifiées par les représentants syndicaux et les employés.
Non-respect des droits de l'Homme et d'une rémunération juste sur la chaîne de valeur	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	Le non-respect des droits de l'Homme ou de la rémunération juste de la chaîne de valeur par Carrefour peut contribuer à l'emploi d'enfants ou au travail forcé, à l'absence de sécurité pour les travailleurs, à des horaires de travail dégradantes pour la santé ou encore à une rémunération indécente ne permettant pas de subsister à ses propres besoins.
Risques d'atteinte à l'environnement (1)		
Approvisionnement en matières premières sensibles	Utilisation de matières premières dont la chaîne de valeur est mise en cause pour son impact environnemental, social et/ou éthique	L'utilisation de matières premières dont la chaîne de valeur serait mise en cause pourrait contribuer à des cas de déforestation ou d'autres atteintes à l'environnement.
Contribution et vulnérabilité au changement climatique	Défaut de maîtrise des consommations d'énergie et de fluides réfrigérants et contribution au changement climatique	Carrefour pourrait connaître un défaut de maîtrise de ses consommations d'énergie et de fluides réfrigérants, provoquant une hausse de ses émissions de gaz à effet de serre.
	Catastrophe naturelle et changement climatique	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.
Offre de produits et modèle commercial non responsables	Modèle commercial non-aligné avec les attentes environnementales et sociétales des clients (gestion des déchets, réduction des emballages, du gaspillage alimentaire, etc.)	Un modèle commercial non aligné aux attentes environnementales des clients peut conduire à une surproduction des déchets de la part des consommateurs (déchets plastiques ou alimentaires).
Pollutions et impacts de nos opérations sur la biodiversité	Détérioration de la biodiversité liée aux activités (pollutions aux produits pétroliers, déchets, construction, etc.).	Une mauvaise maîtrise de l'impact de nos activités peut avoir des conséquences environnementales. Par exemple, la mauvaise gestion des déchets des magasins peut provoquer des pollutions locales.

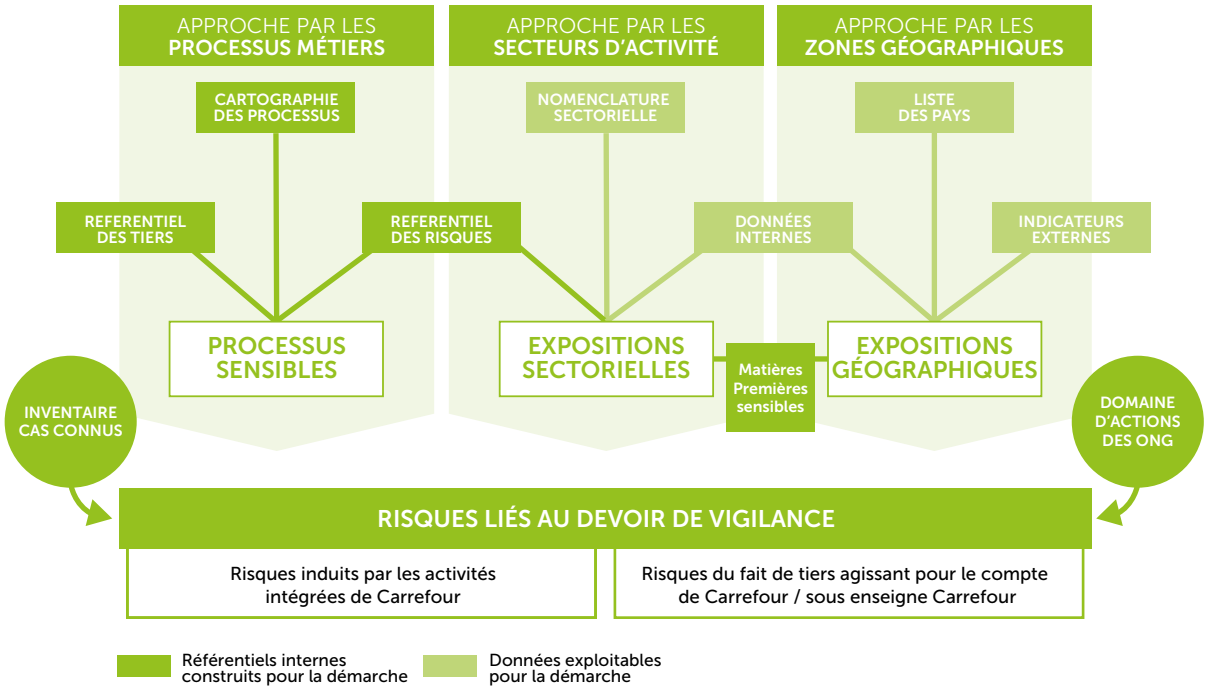
(1) Les risques identifiés sont catégorisés selon leur impact majeur sur la santé et la sécurité, les droits de l'Homme ou l'environnement mais peuvent avoir d'autres impacts ou impacter plusieurs catégories.
(2) Ce risque n'est pas issu de l'analyse des risques du Groupe. Il a été ajouté suite à une alerte majeure identifiée en 2020.

2.2.2.2 Cartographies et outils d'analyse détaillée des risques liés au devoir de vigilance

2.2.2.2.1 Méthodologie d'analyse détaillée des risques liés au devoir de vigilance

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 l'analyse des risques, le Groupe affine ensuite le niveau de précision et de granularité de ses analyses en combinant plusieurs approches synthétisées dans le schéma ci-dessous :

- les risques liés aux différents métiers de Carrefour ;
- les risques liés aux secteurs d'activités avec lesquels Carrefour interagit régulièrement ;
- les risques liés aux pays dans lesquels Carrefour exerce ses activités ou à certaines matières utilisées par Carrefour.



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 ;
- 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.

2.2.2.2.2 Risques spécifiques liés à la maîtrise des chaînes d'approvisionnement

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. Ces outils couvrent plusieurs approches, comme mentionné précédemment.

TABLEAU 2 : 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
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	Cartographie des zones géographiques à risque. Cartographie des secteurs et des étapes de production à risque.
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).
Détérioration de la biodiversité liée aux activités	Cartographie des secteurs et des étapes de production à risque.

Ainsi, le groupe Carrefour a identifié les facteurs de risque prioritaires suivants, en lien avec la maîtrise des chaînes d'approvisionnement :

- atteinte à la santé et sécurité des travailleurs et pollution dans les usines textile ;
- atteinte aux droits de l'Homme dans les usines situées dans les pays à risque ;
- rémunération insuffisante des travailleurs de nos fournisseurs ;
- déforestation liée à la conversion de terres pour l'agriculture (les matières premières prioritaires sont le bœuf au Brésil, l'huile de palme, le bois et papier et le soja) ;
- atteinte aux droits de l'Homme et à l'environnement liée aux matières textiles naturelles ;
- atteinte à la biodiversité et non-respect des droits de l'Homme liés à l'exploitation des ressources de la mer et à l'aquaculture ;
- atteinte à l'environnement liée à la production agricole de fruits et légumes, et à l'utilisation d'OGM ;
- non-respect du bien-être des animaux d'élevage ;
- pollution liée aux moyens de transports utilisés pour l'approvisionnement des marchandises ;
- rupture des chaînes d'approvisionnement en cas d'événement exceptionnel (crise sanitaire, catastrophes naturelles et changement climatique).

2.2.3 PRÉSENTATION DES MESURES D'ÉVALUATION, DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES

2.2.3.1 Mesures d'évaluation

Au regard des risques identifiés par le Groupe, il est nécessaire de procéder à une évaluation régulière de la maîtrise de ces risques. À ce titre, Carrefour procède à des audits, des reportings et autres mesures pour évaluer la maîtrise des risques pour nos filiales, fournisseurs et sous-traitants.

Mesures d'évaluation des risques d'atteinte à la santé et à la sécurité des personnes	
Audit qualité des fournisseurs	100 % des fournisseurs sont audités selon des standards internationaux tels que l'*International Food Standard* ou le *British Retail Consortium* (90 % en 2019) ou audités par le Groupe (10 % en 2019).
Audits pour la santé et la sécurité des travailleurs	Des 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.
Mesures d'évaluation des risques d'atteinte aux droits humains	

Réalisation d'audits sociaux pour les fournisseurs de produits contrôlés	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 :
	• 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.
	  ◦ a. 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.
	  ◦ b. Lorsque la filière n'est pas à risque, le fournisseur doit *a minima* 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.
	Ces audits sont réalisés par une tierce partie selon les standards ICS ou BSCI. Le processus intègre plusieurs étapes :
	• 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.
	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.
	• 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.
	• 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.
	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.

Reporting et certifications sociales	• Un reporting annuel social est mis en place. Des audits sont réalisés par un organisme tiers indépendant annuellement pour attester de la fiabilité des données consolidées pour le Groupe. • Tous les pays dans lesquels le Groupe opère ont reçu la certification *Gender Equality European and International Standard* (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 et le Brésil, la Roumanie et ont amélioré leur niveau de performance global.
Mesures d'évaluation des risques d'atteinte à l'environnement	
Notations RSE des fournisseurs dans les filières textile	En 2019, l'évaluation des fournisseurs textiles a intégré une notation RSE, en plus de l'évaluation habituelle incluant les notations commerciales, qualité et livraisons *(supply chain)*. 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.
Reporting et certifications environnementales	• Un reporting trimestriel concernant les sites Carrefour est mis en place afin d'assurer une bonne évaluation de la situation du Groupe au regard de ses enjeux environnementaux (gestion des déchets, consommation d'énergie, émission de gaz à effet de serre liée aux gaz réfrigérants, etc.). Des audits sont réalisés par un organisme tiers indépendant bi-annuellement pour attester de la fiabilité des données consolidées pour le Groupe. • Un reporting trimestriel concernant les produits est également réalisé pour évaluer la mise en œuvre dans tous les pays des règles d'achat pour la transition alimentaire. Des audits sont réalisés par un organisme tiers indépendant bi-annuellement pour attester de la fiabilité des données consolidées pour le Groupe. Des audits environnementaux sont commandités chez les fournisseurs fabriquant des produits de marques Carrefour labellisés ou certifiés et pour certains sites ou processus prioritaires présentant des risques pour l'environnement. • 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).

2.2.3.2 Mesures de prévention et d'atténuation des risques

La présentation des mesures de prévention et d'atténuation mises en place est organisée en trois parties correspondant aux différents périmètres d'application du devoir de vigilance : les risques relatifs aux atteintes graves envers l'environnement, envers les droits de l'Homme et envers la santé et la sécurité des personnes.

Facteur de risque	Mesures d'atténuation ou de préventions des risques	Périmètre
Risques d'atteinte à la santé et à la sécurité des personnes		
Pandémie	1/ 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. 2/ 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.	Carrefour
Comportement violent et agressions	1/ Garantir le respect de la diversité et des spécificités religieuses et culturelles de tous les individus, y compris ses clients. Cet engagement se manifeste à la fois dans l'entreprise, à travers des actions de sensibilisation et de formation (Journée de la Diversité, ateliers sur les biais inconscients, guide sur la diversité et l'inclusion à destination des fournisseurs) et auprès de la société civile (signature de la Coalition entrepreneuriale pour l'équité raciale et de genre, partenariats institutionnels et parrainage de forums en faveur de la diversité). 2/ Des plans d'action renforcés sont mis en place au Brésil, où le récent 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.	Clients
	Création d'un guide sur la diversité et l'inclusion à destination des fournisseurs.	Fournisseurs
	1/ Organisation d'action de sensibilisation comme la Journée de la Diversité ou des ateliers sur les biais inconscients. 2/ Organisation d'actions menées par les pays (exemple : la Journée de la Visibilité Trans au Brésil).	Carrefour
Atteinte à la santé et à la sécurité des personnes au travail	1/ Prévention des 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. 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 *management* 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. 2/ 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 (200 à fin 2018), adaptation des mobiliers, séances d'éveil musculaire pour préparer les collaborateurs avant leur prise de poste. 3/ 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.	Carrefour

Facteur de risque	Mesures d'atténuation ou de préventions des risques	Périmètre
Qualité, conformité et sécurité des produits	1/ 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. 2/ 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. 3/ Assurer la qualité et la sécurité des produits à marque Carrefour. Cette politique articule cinq axes : • standards qualité respectés par les fournisseurs Carrefour : 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. Dans les pays à risque, un audit social spécifique est réalisé. 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) ; • cahiers des charges spécifiques à chaque produit : 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 : • plans de contrôles et avis clients. Ils incluent : ◦ des audits des sites de fabrication, ◦ des contrôles en entrepôts et en magasins, ◦ des analyses produits, ◦ des processus de retrait. Afin de prendre en compte les retours des consommateurs et d'impliquer les clients, des outils d'échanges, d'écoute et de sensibilisation ont été mis en place : ◦ panels externes, ◦ services consommateurs : vérification annuelle par un organisme indépendant de la qualité de la prise en compte des demandes clients et recensement des actions correctives nécessaires ; • compétence interne : ◦ pilotage et contrôle de la démarche qualité par les experts Carrefour, ◦ formations à la sécurité alimentaire et aux procédures qualité de Carrefour, ◦ contrôles internes du déploiement et du niveau d'appropriation de la politique qualité dans chaque pays ; • traçabilité et suivi des données produits : ◦ enregistrement, traitement et suivi de l'ensemble des données *via* l'utilisation d'outils métier (*TraceOne*, tableau de bord qualité, etc.), ◦ mise en place d'outils de traçabilité *(blockchain).* 4/ Le développement de la culture qualité au sein de l'entreprise *via* la formation et la sensibilisation des collaborateurs, un suivi régulier des indicateurs, des audits des sites et des analyses en laboratoire des produits ;	Carrefour Clients Fournisseurs
	Les produits de marque Carrefour sont élaborés selon les spécifications de la Direction qualité. Un cahier des charges détaillé est partagé avec les fournisseurs.	Carrefour/ Fournisseurs
	1/ Les plans de contrôle de la qualité incluent des audits des sites de fabrication (standards internationaux ou audits Carrefour), des contrôles en entrepôt et en magasin de la fraîcheur, de l'origine et de la catégorie des produits, des analyses produits et des processus de retrait des produits non conformes. 2/ Des outils d'échange, d'écoute et de sensibilisation des clients ont été mis en place : panels externes, service consommateur, mise à disposition d'informations qualitatives et nutritionnelles.	
	1/ 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. 2/ Amélioration des flux de communication des procédures de retrait-rappel notamment avec l'utilisation de messageries instantanées. 3/ Le blocage en caisse de produits concernés par une procédure de retrait rappel.	Carrefour

Facteur de risque	Mesures d'atténuation ou de préventions des risques	Périmètre
Risques d'atteinte aux droits humains		
Promotion de la diversité, lutte contre les discriminations et le harcèlement	1/ Signature en 2004 de la Charte de la diversité. 2/ Accords Groupe et nationaux conclus avec les partenaires sociaux. 3/ Programmes développés sous l'égide d'organismes internationaux. 4/ Coopération sur le terrain avec des associations au Brésil, en France et Roumanie. 5/ Parité femmes-hommes dans l'entreprise : politique de rémunération équitable, accès à la formation pour tous, aménagements facilitant l'équilibre des temps de travail, programme *Women leaders*, signature en 2013 des WEPs *(Women Empowerment Principles)* par certains pays, déploiement des certifications GEEIS *(Gender Equality European)*. 6/ Lutte contre toutes les formes de discriminations, notamment meilleure intégration professionnelle des personnes en situation de handicap : signature d'un accord sur l'emploi de personnel en situation de handicap au sein des hypermarchés français. Participation à des évènements comme la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées, organisée depuis 22 ans par l'ADAPT ou le raid inter-entreprises *Free Handi'se Trophy*. 7/ Actions en faveur des populations éloignées de l'emploi.	Carrefour
Liberté d'association et dialogue social	Négociations et accords collectifs : • à l'échelle internationale : accord avec la Fédération Syndicale Internationale – *UNI Global Union* – sur le respect des droits fondamentaux sur le lieu de travail ; • 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 *UNI Global Union*). 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.	Carrefour
Résilience des chaînes d'approvisionnement	1/ Référencement de TPE par le biais de contrats ultra local. 2/ Contribution du Groupe pour soutenir les pratiques écologiques et la promotion de l'égalité femmes/hommes dans la filière de la banane bio-équitable, en appuyant 11 coopératives au Pérou et en République Dominicaine.	Carrefour
	Signature de 14 accords Kilomètre 0 avec des petits producteurs locaux et création des pactes locaux dans 5 pays du Groupe.	Fournisseurs
Respect des droits de l'Homme et rémunération juste sur la chaîne de valeur	1/ Rémunération juste et salaire. Carrefour porte une attention particulière au respect d'un salaire décent dans la chaîne de valeur. Dans ce cadre, Carrefour teste de nouvelles solutions : • Carrefour croit à une démarche passant par l'augmentation des avantages en nature. Avec le concours de la Fondation Carrefour, le Groupe a travaillé pendant trois ans à la mise en place d'un système d'assurance santé au Bangladesh. En 2019, et pour la dernière année du projet, le système a intégré 8 usines, dont 5 fournisseurs de Carrefour, et le concours de la Fondation Carrefour a permis le financement de cette assurance santé pour 14 500 travailleurs environ. Le Groupe a beaucoup appris de cette expérience et cherche maintenant le meilleur moyen de pouvoir utiliser cette expérience afin de la mettre à profit de son projet de *living-wage* ; • le Groupe a structuré sa propre filière d'approvisionnement en coton biologique indien. Carrefour a construit un partenariat avec Cotton Connect qui assure que le fermier reçoit une rémunération majorée par rapport au coton conventionnel. La première collection « coton durable » est parue au printemps-été 2019. 2/ Panels et consultations de parties prenantes. Une consultation d'experts concernant la thématique des salaires vitaux : associations, coalition d'acteurs et entreprises sollicités : FIDH, *Achact*, *Global Living Wage coalition*, *Ethical Trading Initiative*, *Fairwage network*, Fairtrade international, Mighty Earth, Etam, Bureau Veritas, Tesco.	Fournisseurs

Facteur de risque	Mesures d'atténuation ou de préventions des risques	Périmètre
Risques d'atteinte à l'environnement		
Approvisionnement responsable des matières premières	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 » ont été mises à jour en 2020. Carrefour agit sur l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement au travers des exigences établies pour ses fournisseurs directs et selon son implication à différents niveaux dans le cadre de coalitions d'acteurs (ex : Consumer Goods Forum, SoS Cerrado manifesto, Manifeste soja français). Les actions mises en œuvre concernent prioritairement les risques suivants : **Déforestation liée à la conversion de terres pour l'agriculture.** Carrefour a pris la co-direction de la Coalition Forêt du Consumer Goods Forum 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 de d'impulser des changements systémiques sur l'ensemble des chaînes d'approvisionnement. **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 mass balance en 2020, puis en relevant l'exigence au niveau ségrégé 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. **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). **Bœuf au Brésil** : Carrefour a mis en place un contrôle de ses approvisionnements en viande bovine en nature sur ses produits à marque Carrefour et nationales via un système de géo-monitoring (en Amazonie et au Cerrado). Les données d'achat du Groupe sont croisées avec les cartes officielles de déforestation, des zones protégées et des territoires des populations indigènes. Ainsi, Carrefour engage ses fournisseurs dans sa politique de lutte contre la déforestation tout en assurant la conformité des produits vendus en magasin. Carrefour agit avec ses fournisseurs sur l'identification des non-conformités auprès des éleveurs et prend des décisions commerciales en conséquence. Il engage ses fournisseurs à aller au-delà via la signature d'une lettre d'engagement. ; Celle-ci exige un monitoring des fournisseurs indirects et de rendre compte de celui-ci dans un plan d'action transmis au Groupe. Pour aller plus loin, le pilotage du monitoring des fournisseurs indirects est progressivement déployé auprès des fournisseurs. Par ailleurs, Carrefour mobilise les autres distributeurs présents sur le marché à mettre en application le protocole harmonisé (lien : https://www.boinalinha.org/) et prend régulièrement la parole lors de conférences pour partager ses bonnes pratiques. Soja : le soja est utilisé dans l'alimentation animale des produits à marque Carrefour comme le poulet et concerne également les œufs. Carrefour s'est engagé à ce que les produits clés à sa marque soient issus d'animaux nourris au soja non issus de la déforestation, d'ici 2025. Pour assurer que cette matière première n'ait pas de lien avec les atteintes aux forêts et aux écosystèmes, Carrefour s'appuie sur divers leviers : le développement de filières de soja locales, la promotion de filières animales BIO et FQC nourries au soja non OGM, le recours à du soja certifié ségrégé, l'utilisation de protéines alternatives, le soutien de projets terrains ou encore en favorisant dans ses approvisionnements les acteurs amont les plus vertueux. Par ailleurs, le Groupe est à l'initiative du Manifeste soja visant à une mobilisation des acteurs français (Gouvernement, ONG, distributeurs et acteurs amont) pour agir contre la déforestation importée liée au soja brésilien. Dans ce cadre, des critères additionnels de non déforestation et non conversion des écosystèmes sont intégrés aux cahiers des charges de produits de marque Carrefour en France. Les fournisseurs directs sont sensibilisés afin de communiquer les exigences du Groupe au sein de la chaîne d'approvisionnement. Un travail conjoint impliquant l'ensemble des distributeurs français, la société civile ainsi que le ministère, signataires de ce manifeste, est réalisé afin de viabiliser un mécanisme d'alerte à l'échelle nationale et de mobiliser les acteurs de la chaîne.	Fournisseurs

Facteur de risque	Mesures d'atténuation ou de préventions des risques	Périmètre
Approvisionnement responsable des matières premières	**Atteintes à la biodiversité et aux droits de l'Homme 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). **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 blockchain à ses gammes textiles sur certains produits TEX BIO permettant aux consommateurs d'avoir accès, *via* un *QR Code*, à toutes les informations sur le parcours du produit, de la production de coton bio à la distribution. **Atteintes à l'environnement et 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 *fairtrade* afin de faire face à ces enjeux ; il est le premier acteur de la banane bio *fairtrade* en France. Par ailleurs, le Groupe a lancé deux nouvelles filières de bananes françaises, une biologique et une agro-écologique bénéficiant de la *blockchain* assurant la création d'emplois directs et indirects dans les Antilles et permettant d'expliquer les étapes de production aux consommateurs en toute transparence. Dans le cadre du développement de projets locaux dans les zones à risque (fournisseurs de marques propres) : 1/ intégration d'exigences environnementales dans le *Good Factory Standard* ; 2/ projet avec l'*Institut of Public and Environmental Affairs* (IPE) pour évaluer la performance environnementale des usines en Chine ; 3/ *Clean Water Project* en Asie afin de prévenir ou de remédier aux risques de pollution industrielle.	Fournisseurs
Offre de produits et modèle commercial responsables	Réduction des impacts liés aux emballages, diminution et valorisation des déchets : 1/ transformer l'expérience client en développant des solutions d'emballages réutilisables (sacs en coton bio, initiative *Loop*, etc.) ; 2/ réduire à la source l'utilisation d'emballages et trouver des alternatives aux plastiques difficiles à recycler (déploiement du vrac, remplacement des polystyrènes et plastique, etc.) ; 3/ améliorer la recyclabilité des emballages mis sur le marché en cohérence avec les infrastructures de recyclage nationales (développement de filières de tri) ; 4/ agir avec nos clients pour améliorer la collecte et le tri des emballages recyclables (expérimentation de la consigne). Lutte contre le gaspillage alimentaire : 1/ professionnaliser en magasin la lutte contre le gaspillage : améliorer la gestion des stocks et des commandes, partenariat avec l'application Too Good To Go, développement des dons, promotions sur les produits proches de la DLC et DDM, valorisation en biodéchets et biométhane ; 2/ trouver des solutions avec les fournisseurs afin d'allonger les DLC et DDM ; 3/ promouvoir cet enjeu auprès des clients.	Clients
	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 : • 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.	Fournisseurs

Facteur de risque	Mesures d'atténuation ou de préventions des risques	Périmètre
Lutte contre le changement climatique	1/ 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 frigorifiques hydrofluorocarbures (HFC) et la limitation des fuites de fluides frigorigènes. 2/ 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. En France, en Italie et en Belgique, les magasins intégrés sont certifiés ISO 50001.	Carrefour
	Les schémas logistiques, les activités de distribution et les activités non marchandes sont optimisés pour limiter l'impact sur l'environnement. En France, Carrefour modernise sa flotte, qui compte 600 camions roulant au biométhane à fin 2021, moins polluants et moins bruyants (moins de 60 dB), certifiés selon la norme PIEK.	Carrefour
Pollutions et impacts de nos opérations sur la biodiversité	1/ En magasin, les consommations d'eau sont suivies et optimisées afin de limiter l'impact des activités sur les ressources en eau. 2/ 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.	Carrefour
	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 CO_2 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 : • engager les 100 plus importants fournisseurs de Carrefour à définir des engagements chiffrés de réduction du CO_2 dans leur périmètre direct et en amont. Carrefour souhaite notamment s'assurer que ses dix plus importants fournisseurs disposent d'une approche conforme aux *Science based targets* et les 30 plus importants fournisseurs se dotent d'un engagement climat d'ici 2025 ; • 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 packaging, de la lutte contre la déforestation et du développement de pratiques agricoles bas carbone.	Fournisseurs

2.2.4 COMPTE-RENDU DES ACTIONS EN 2021

Au cours de l'année 2021, Le groupe Carrefour a renforcé l'implémentation de la démarche de conformité, à travers un suivi quantitatif et qualitatif des différentes mesures d'atténuation des risques mises en place.

2.2.4.1 Synthèse des actions et du dialogue avec les parties prenantes

Résumé des améliorations apportées en 2021

Type de risques concernés	Actualités en 2021

Gouvernance et méthode	• En 2020, la gouvernance permettant d'assurer la conformité des processus de la chaîne d'approvisionnement a été renforcée. Les règles d'achat pour la transition alimentaire ont été mises à jour et diffusées à l'ensemble des pays du Groupe. Le Comité des règles d'achat de la transition alimentaire s'assure de la mise en œuvre de ces règles par les Directions métiers concernées, au niveau de chaque pays. En 2021, ce Comité s'est réuni 5 fois.
	• À la suite du renouvellement des objectifs de l'indice RSE, les règles d'achat ont été mises à jour. Ce renouvellement s'est fait concomitamment à l'audit de la compréhension des règles d'achat. À la suite de l'audit, une brochure a été partagée à tous les pays reprenant de façon plus synthétique les règles d'achat. Chaque pays a été formé aux règles d'achat.
	• Sensibilisation des fournisseurs.
	  ◦ Une démarche a été initiée au Brésil, en France et en Italie pour sensibiliser les fournisseurs aux enjeux de la déforestation et de la conversion liée au soja au travers de rencontres bilatérales, séminaires de formation avec les ONG locales ou de courriers officiels.
	  ◦ Les fournisseurs sont régulièrement sensibilisés par les équipes marchandises aux enjeux liés à la transition alimentaire, et particulièrement en 2021 sur les enjeux liés aux emballages et à la lutte contre la déforestation. Ces échanges ont eu lieu dans le cadre des conventions Groupe (*Growth together*, Socomo), salons locaux, webinaires thématiques.
	• Un comité dédié au devoir de vigilance a été créé fin 2021, chargé de coordonner la mise en œuvre du devoir de vigilance de Carrefour. Il valide la méthodologie d'analyse des risques, évalue l'adéquation des plans d'action avec l'analyse des risques et s'assure du bon fonctionnement de la ligne d'alerte. Ce comité se réunira pour la première fois dès janvier 2022.

Risques d'atteinte à la santé et à la sécurité des personnes	• Carrefour Brésil a créé un fond pour l'inclusion des minorités au sein de l'entreprise. Carrefour Brésil a mené des actions de formation auprès des employés et des partenaires locaux afin de rappeler l'engagement du Groupe pour l'égalité et l'absence de discrimination. Un comité a été spécialement créé à la suite de cet événement, missionné pour conseiller Carrefour Brésil, en toute indépendance, dans ses actions contre le racisme dans ses magasins. Un audit a été mené, suivi d'un plan d'actions, défini avec ce comité externe pour la liberté d'expression sur la diversité et l'inclusion. • Carrefour a signé une nouvelle fois l'Accord International pour la Santé et la Sécurité dans l'Industrie du Textile et de l'Habillement, le 1er septembre. Par cet accord, Carrefour s'engage jusqu'en 2023 à prendre ses responsabilités juridiques si le Groupe venait à ne pas se conformer aux règles de l'Accord, prévoyant notamment la cessation totale des collaborations avec des sites mettant en danger les salariés.
Risques d'atteinte aux droits humains	• Carrefour a contribué à hauteur de 300 000 euros au projet lancé par le mouvement Fairtrade/Max Havelaar d'un million d'euros, financé par l'Agence française de développement (AFD). Ce projet soutient des pratiques écologiques et la promotion de l'égalité femmes/hommes dans la filière de la banane bio-équitable, et appuie 11 coopératives au Pérou et en République Dominicaine. • Dans le premier rapport annuel publié sur la coalition *Forest Positive* par le *Consumer Goods Forum*, il a été reconnu l'engagement de Carrefour pour la reconnaissance des droits des peuples autochtones et des communautés locales.

Type de risques concernés	Actualités en 2021

Risques d'atteinte à l'environnement	• À l'occasion de la publication du premier rapport d'activité du Pacte national sur les emballages plastiques, Carrefour a réaffirmé sa volonté d'atteindre les objectifs fixés pour 2025 concernant les emballages à usage unique et la recyclabilité des emballages de marque Carrefour.
	• Carrefour assure le déploiement de l'initiative *Loop*, qui allie à la fois économie circulaire, système de consigne et emballages réutilisables, dans le cadre de sa stratégie de réduction des emballages et de suppression des plastiques. Après le lancement du concept dans des Carrefour City et Market parisiens fin 2020, Carrefour introduit cette année la solution d'emballages consignés et réutilisables en hypermarché et dans 10 nouveaux magasins de proximité afin de préserver l'environnement.
	• À l'occasion de la COP26, qui s'est tenue du 1er au 13 novembre 2021, Carrefour a, une nouvelle fois, rappelé son ambition pour la protection du climat et a annoncé un objectif de neutralité carbone d'ici 2040. La réalisation de cet objectif passe par la réduction maximum des émissions des activités du Groupe à la source avec notamment l'utilisation d'électricité 100 % renouvelable d'ici 2030, le remplacement des fluides réfrigérants fluorés par des fluides naturels et la réduction encore plus forte des consommations d'énergie.
	• En 2020, Carrefour a pris la tête de la coalition internationale *Forest Positive* du CGF regroupant 18 industriels et distributeurs pour agir en impliquant l'ensemble des acteurs de la chaîne d'approvisionnement. En septembre 2021, la coalition publie son premier rapport annuel. Pour la première fois, les entreprises membres (dont Carrefour) ont dû s'aligner sur une série d'indicateurs de performance clés et ont partagé leurs progrès individuels et collectifs en publiant des rapports sur ces indicateurs.
	• Dans le cadre de la Stratégie nationale de lutte contre la déforestation importée (2018) à appliquer avant fin 2030, Carrefour a engagé ses fournisseurs au sein du Manifeste Soja. Ce dernier vise la mobilisation des acteurs français pour agir contre la déforestation importée liée au soja. Grâce à ce travail collectif, Carrefour est désormais en mesure de définir son empreinte, de cartographier ses approvisionnements en soja et d'engager ses fournisseurs et les négociants en soja à travers une évaluation de leur politique de lutte contre la déforestation. Ainsi,
	  ◦ Carrefour s'est doté d'une méthode d'évaluation des négociants en soja selon leur niveau de performance et de transparence en matière de préservation des forêts et des écosystèmes naturels ;
	  ◦ le Groupe dispose désormais d'un classement des différents négociants en soja selon leur niveau de conformité à ses ambitions ;
	  ◦ la Direction marchandises du Groupe a mis en place un processus d'engagement de ses fournisseurs et des négociants en soja, sur la base des exigences de la coalition du CGF et du Manifeste Soja.
	• Le Pacte Transition Alimentaire, lancé en 2019, se poursuit. Ce réseau de fournisseurs Carrefour, engagés dans la transition alimentaire pour tous, a notamment lancé le projet « 20 Mégatonnes » sur le pilier climat. Il encourage les fournisseurs à prendre des engagements, mesurer le CO_2, impliquer les consommateurs et proposer des modes de consommation faiblement émetteurs de CO_2. En 2021, Carrefour a déployé le projet au travers de pactes locaux dans 5 pays du Groupe : la France, l'Espagne, la Belgique, la Pologne et la Roumanie. Ce système sera déployé en Italie dès 2022.

Bilan du dialogue mis en œuvre et des alertes identifiées en 2021

Les interactions avec les parties prenantes sont privilégiées, afin d'identifier avec précision les mesures d'atténuation des risques à mettre en place. Le groupe Carrefour dialogue ainsi en permanence avec les ONG, associations, fournisseurs, clients, investisseurs, syndicats, coalitions d'acteurs, pouvoirs publics et autres parties prenantes pertinentes au travers d'un dialogue bilatéral et de sessions de travail regroupant un panel de parties prenantes. Dans le cadre de sa démarche d'inclusion des parties prenantes, le groupe Carrefour a également répondu de façon publique et transparente aux questionnaires transmis par les ONG.

Synthèse du dialogue entretenu avec les parties prenantes dans le cadre du devoir de vigilance en 2021

Type de risques concernés	Dialogue entretenu en lien avec les risques identifiés en 2021
Risques d'atteinte à la santé et à la sécurité des personnes	• **Dialogue syndical :** en 2021, Le Groupe a tenu dix comités d'information et de concertation européens (CICE). C'est une reprise particulière pour ce comité, qui a vu son activité, en 2020, principalement concentrée sur la crise sanitaire. Ce focus particulier sur la crise sanitaire a permis à certains de nos hypermarchés et supermarchés d'obtenir la certification AFNOR sur les mesures sanitaires prises pendant la crise de la Covid-19. • **Dialogue bilatéral :** dialogue privilégié entretenu avec les organisations syndicales. Réunions mensuelles entre le Directeur Exécutif France et les organisations syndicales représentatives depuis le mois de septembre.
Risques d'atteinte aux droits humains	• **Dialogue bilatéral :** dialogue privilégié entretenu sur les thématiques de : l'impact de la Covid sur nos pratiques d'achat, le respect des droits de l'Homme dans les chaînes d'approvisionnement (ex : Tamil Nadu en Inde, Xinjiang en Chine, Myanmar en Birmanie), la santé sécurité des travailleurs dans les usines (Bangladesh), l'amélioration des systèmes d'alerte et de contrôle et le salaire décent. ◦ Dialogue ponctuel notamment avec : Arisa, SOMO, Transparentem, Fashion Revolution, IndustriAll Global Union, Clear Fashion, American Apparel & Footwear Association (AAFA). ◦ Dialogue régulier : ◦ un dialogue poussé a été mené avec Transparentem et un collectif de marques textile concernant la problématique du travail forcé dans les usines du Tamil Nadu en Inde, une quarantaine de rendez-vous ont été organisés en 2020-2021 ; ◦ points bimestriels avec la FIDH sur les sujets des Droits de l'Homme dans nos chaînes d'approvisionnement et la revue des plans d'action en cours. • **Coalition d'acteurs :** Carrefour a renouvelé sa signature pour l'Accord Bangladesh. Le Groupe travaille également avec les standards BSCI et ICS dans le cadre des audits sociaux des fournisseurs dans le pays à risque. • **Réponse à des questionnaires :** ◦ réponse à une étude sur la transparence des chaînes d'approvisionnement et le respect des droits de l'Homme dans le secteur textile (questionnaire de *Fashion Revolution*) ; ◦ réponse à une étude sur le respect des conditions des travailleurs dans la région du Tamil Nadu en Inde (questionnaire de Transparentem) ; ◦ réponse à une étude sur le niveau d'impact environnemental et social de la filière textile (questionnaire de *Clear Fashion*) Carrefour entretient un dialogue avec la plate-forme *The Platform Living Wage Financial* (PLWF), coalition regroupant 18 institutions financières sur le sujet des salaires vitaux. Carrefour est évalué « Mature » dans le rapport annuel du PLWF, le niveau le plus élevé pour les distributeurs évalués.

Type de risques concernés	Dialogue entretenu en lien avec les risques identifiés en 2021
Risques d'atteinte à l'environnement	• **Dialogue bilatéral** : dialogue privilégié entretenu sur les thématiques forêt (principalement bœuf, soja, bois papier, huile de palme, cacao), utilisation des pesticides ou OGM, alimentation des poissons d'aquaculture, la production de banane, de fruits rouges ou tomates. ◦ Dialogue ponctuel notamment avec : Greenpeace, National Wildlife Federation, Envol Vert, Earthworm Foundation, Rainforest Alliance Norway, European Forest Institute, SumOfUs, Riposte Verte Changing Markets Foundation, Max Havelaar, Banana Link. ◦ Dialogue régulier : ▪ points réguliers avec le WWF dans le cadre du partenariat historique avec Carrefour. Les sujets traités en 2021 concernent la politique pêche durable, la politique de lutte contre la déforestation (soja et cacao principalement), le capital naturel (participation au Lab Capital Naturel) et le programme d'engagement *Science Based Targets for Nature* ; ▪ points bimestriels avec les ONGs *Mighty Earth* et Canopée sur les sujets d'approvisionnement liés au soja et au bœuf ; ▪ points réguliers avec les représentants de la Stratégie nationale de lutte contre la déforestation importée sur les sujets liés à la forêt (soja, cacao, bœuf/cuir) ; ▪ points bimestriels avec Eurocommerce afin de partager les positions de Carrefour sur les sujets liés à la protection des forêts en lien avec les propositions de loi impliquant le secteur de la distribution. • **Coalition d'acteurs** : ◦ Carrefour fait partie du *Consumer Goods Forum*. Dans ce cadre, le Groupe participe activement aux coalitions sur le soja, le bois et papier, l'huile de palme, le bœuf et le plastique. Alexandre Bompard a notamment pris la co-direction de la coalition pour la lutte contre la déforestation ; ◦ Carrefour fait partie de la plate-forme nationale de lutte contre la déforestation importée en France (SNDI) et participe au Comité scientifique et technique forêt (CST) dédié au soja dans le cadre duquel le Manifeste soja des acteurs français mobilisés contre la déforestation a été lancé ; ◦ Carrefour est engagé dans le groupe de travail des distributeurs français coordonné par *Earthworm Foundation* pour agir collectivement dans l'application de ce Manifeste français ; ◦ Carrefour fait également partie d'un même groupe de travail réunissant les distributeurs français afin d'adresser collectivement les enjeux de l'alimentation des poissons d'aquaculture avec une priorité sur le saumon et du bien-être animal visant ainsi à l'amélioration des pratiques aquacoles. • **Réponse à des questionnaires** dédiés sur, par exemple : ◦ la chaîne d'approvisionnement bovine au Brésil (questionnaire des ONGs Envol Vert, Notre Affaire à Tous, Mighty Earth, Canopée, Commission Pastorale de la Terre) ; ◦ l'évaluation des engagements zéro déforestation des entreprises (questionnaire de *European Forest Institute*) ; ◦ l'évaluation environnementale de la politique papier (questionnaire de Riposte Verte) ; ◦ l'évaluation des politiques d'approvisionnement en huile de palme (questionnaire de WWF) ; ◦ l'alimentation des poissons d'aquaculture (questionnaire de *Changing Markets Foundation*) ; ◦ les produits de la mer labellisés MSC pêche durable (questionnaire de Bloom/Foodwatch).

2.2.4.2 Synthèse des alertes et actions correctives mises en place

À partir des processus d'identification et de suivi des alertes, le groupe Carrefour met en place des plans d'actions correctives et mesure l'efficacité des celles entreprises. Le Groupe procède alors à une priorisation des prochaines mesures à mettre en place, ainsi qu'à l'identification des pistes d'amélioration. Ces points permettent également de renforcer la méthodologie d'établissement de la cartographie des risques correspondante.

2.2.4.2.1 Bilan des alertes identifiées au cours de l'année

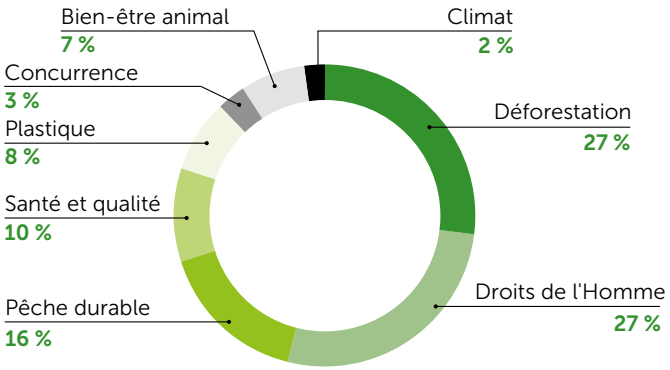
Alertes remontées par la ligne d'alerte. En 2021, 5 024 alertes ont été reçues dont 75 ont donné lieu à des sanctions disciplinaires 96 % des alertes sont signalées au travers de la ligne d'alerte éthique disponible dans tous les pays du Groupe, les autres pouvant être remontées par voie hiérarchique, par *mail* ou voie postale.

Catégorie d'alertes reçues	Pourcentage des alertes reçues
Ressources humaines	56 % (1)
Santé et sécurité des personnes	22 %
Autres	12 % (2)
Discrimination ou harcèlement	6 %
Vol, fraude et détournement de fonds	2 %
Corruption et conflit d'intérêt	1 %
Environnement	0 %
Droits de l'Homme	0 %
Comptabilité	0 %
Antitrust et pratiques commerciales déloyales	0 %
TOTAL	100 %

(1) Ces alertes ne correspondent pas à des manquements aux Principes Éthiques du Groupe.
(2) Ne concernant pas le périmètre intégré ou renvoi vers les services clients.

Alertes sectorielles et parties prenantes. 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 plus de soixante alertes ont été traitées en 2021 sur des thématiques variées en lien avec les produits vendus et les chaînes d'approvisionnement.

RÉPARTITION THÉMATIQUE DES ALERTES TRAITÉES DANS LE CADRE DU COMITÉ DES RÈGLES POUR LA TRANSITION ALIMENTAIRE



En 2021, le tableau ci-dessous présente des exemples d'application concrète du Plan de vigilance dont Carrefour s'est doté et d'actions correctives mises en place ou renforcées à la suite de la priorisation des risques associés :

Manifestation du risque ou alertes identifiée en 2021	Risque(s) associé(s)	Mesures additionnelles en 2021 et renforcement des plans d'action existants
***Beef jerky* Carrefour Belgique issu de la déforestation** *(Décembre 2021)*	Utilisation de matières premières dont la chaîne de valeur est mise en cause pour son impact environnemental, social et/ou éthique	Alerte remontée par Reporter Brasil en partenariat avec l'ONG *Mighty Earth* concernant la vente de produits de la marque Jack Links liés à de la déforestation en Amazonie et vendus chez Carrefour Belgique. Le Groupe a procédé à une enquête immédiate et a annoncé l'arrêt de la vente du bœuf séché en provenance de ce producteur à haut risque de déforestation. Cette décision commerciale a été prise dans le cadre du Comité des règles d'achat pour la transition alimentaire de Carrefour. Les règles d'achat RSE et transition alimentaire de Carrefour spécifient un strict contrôle des approvisionnements en bœuf *via* le géo-monitoring au Brésil. Concernant le bœuf vendu dans les autres pays d'opération du Groupe, les origines locales sont favorisées. Carrefour déclare prendre les dispositions nécessaires pour mettre en œuvre et respecter ses règles d'achat. S'il devait s'avérer que d'autres produits contiennent de la viande de bœuf d'origine brésilienne avec un risque avéré de déforestation, le Groupe prendra alors la même décision d'arrêt de la vente.
Responsabilité lors d'achat auprès de fournisseurs mis en cause pour non-respect des droits de l'Homme dans les filières fruits et légumes *(Mars 2021)*	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	Alerte sur le recours aux travailleurs migrants dans les filières fruits et légumes bio en Espagne et Italie. En réaction, Carrefour a immédiatement mandaté des audits de ces filières, 11 fournisseurs de fraises et 17 fournisseurs de légumes ont été audités, aucun identifié comme critique ou uniquement sur des sujets facilement corrigeables. Carrefour a ensuite renforcé sa vigilance, et complété l'analyse de risque par pays par une analyse spécifique par filière pour gérer les alertes ciblées. De plus, les fournisseurs sont accompagnés à chaque étape, *via* la Charte d'engagement et l'audit social de l'usine de conditionnement, pour remonter plus en amont au sein des chaînes d'approvisionnement et garantir une meilleure maîtrise des risques.
Publications de rapports sur le Tamil Nadu des usines textiles *(Avril, mai 2021)*	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	Publication de l'ONG Transparentem 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). 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 trente 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 dont le déploiement est prévu début 2022.
Alimentation des poissons d'élevage	Utilisation de matières premières dont la chaîne de valeur est mise en cause pour son impact environnemental, social et/ou éthique	Publication de l'ONG *Changing Markets Fondation* d'un rapport faisant l'analyse des politiques de 33 distributeurs européens dont Carrefour vis-à-vis des enjeux suivants : l'élimination de poissons sauvages dans la composition des aliments aquacoles, le suivi des mortalités dans les fermes aquacoles, la transparence des chaînes d'approvisionnement aquacoles et l'étiquetage des produits. Selon l'étude, les enseignes ne parviennent pas à afficher un plan d'action suffisamment robuste pour exclure poissons sauvages dans la composition des aliments aquacoles. Carrefour a répondu au questionnaire de l'ONG pour ses opérations françaises et espagnoles en faisant acte de transparence sur ses actions visant à diminuer la part des aliments de poissons d'élevage issus de la pêche minotière pour la remplacer par des produits de mareyages. Des tests avec des fournisseurs partenaires de saumon Filière Qualité Carrefour sont en cours pour diminuer la part d'alimentation marine issue de la pêche minotière mais également afin de substituer une partie des huiles de poisson par des huiles d'algues ou l'incorporation d'insectes. Un test sur la filière truite FQC en France est également en cours permettant de réduire le recours à la pêche minotière et supprimer l'huile de palme et le tourteau de soja d'import de la composition de l'alimentation d'aquaculture. Afin de renforcer ces actions, Carrefour rejoint le groupe de travail réunissant les distributeurs français et coordonné par Earthworm Foundation. L'objectif de cette initiative est de travailler collectivement vers des chaînes aquacoles plus responsables en commençant par un travail conjoint sur la filière saumon.

Manifestation du risque ou alertes identifiée en 2021	Risque(s) associé(s)	Mesures additionnelles en 2021 et renforcement des plans d'action existants
Demande engagement œufs hors cage chez nos partenaires franchisés internationaux *(Juillet, novembre 2021)*	Utilisation de matières premières dont la chaîne de valeur est mise en cause pour son impact environnemental, social et/ou éthique	Suite aux engagements pris par Carrefour dans ses différents pays pour mettre fin à la commercialisation des œufs issus d'élevage en cage, les ONG de la coalition *Open Wing Alliance* ont sollicité le Groupe pour étendre cette approche aux magasins des partenaires franchisés internationaux. En réponse, Carrefour a organisé un partage d'expérience avec ses différents partenaires et a facilité la création d'un dialogue au niveau local entre franchisés et ONG. L'objectif est d'évaluer le *sourcing* hors cage existant, le potentiel de transformation des élevages cage, l'état de la réglementation et les attentes consommateurs de ces pays.
Provenance de nos aliments/sésame/ oxyde d'éthylène *(Juillet 2021)*	Qualité, conformité et sécurité des produits	Retrait et rappel chez les distributeurs de tous les lots d'additif de farine de caroube concernés, ainsi que les produits transformés. Les mesures sanitaires imposées par la Commission européenne sont rigoureusement appliquées et sont complétées, pour les produits Carreofur, par la mise en place de contrôles libératoires chez nos fournisseurs afin de sécuriser les approvisionnements des produits Carrefour. En décembre et en janvier, de nouveaux lots de glaces ont dû être retirées et rappelées. Cela fait suite à l'identification par les autorités françaises d'anciens lots de glaces fabriqués entre 2019 et 2021 incorporant ces lots d'additifs non conformes.

2.2.4.2.2 Plans d'action spécifiques en lien avec des alertes récurrentes en 2021

2.2.4.2.2.1 Déforestation au Brésil liée au bœuf et au soja

1/ CONTEXTE ET ALERTES RÉCURRENTES

En 2010, Carrefour a pris l'engagement d'aller vers zéro déforestation d'ici 2020 dans le cadre du *Consumer Goods Forum* (CGF). Afin de renforcer l'ambition du Groupe sur la Forêt et d'engager des changements systémiques avec l'ensemble des acteurs du marché, le Groupe 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.

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 brésilien et le soja pour l'alimentation animale sont ainsi identifiés comme des matières premières prioritaires dans le cadre de la politique de lutte contre la déforestation et conversion 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. Concernant les autres pays intégrés du Groupe les origines locales sont privilégiées, lors d'une origine brésilienne les mêmes règles de contrôle s'appliquent ;
- 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. En 2020, le groupe Carrefour s'est approvisionné à hauteur de 170 542 tonnes de soja compris dans les produits animaux des produits à sa marque. En France, cette empreinte s'élève à 98 000 tonnes. Au niveau du Groupe, 70 % du soja provient de sources conventionnelles, tandis que la part de soja biologique, non OGM ou local français s'élève à 30 %. Au niveau français, cette répartition s'élève à 53 % pour le soja conventionnel et 47 % de soja sous garantie.

En 2021, 27 % des alertes traitées dans le cadre du Comité des règles d'achat RSE et transition alimentaire concernaient des enjeux de déforestation et conversion liés à la production de bœuf et de soja. Celles-ci étaient directement (*via* des sollicitations de la société civile ou des rapports citant Carrefour) ou indirectement liées à Carrefour (*via* des médias interpellant sur les pratiques du secteur chez des industriels ou concurrents). Les principaux sujets visés ont été : les feux de forêt liés à la production de bœuf dans le Pantanal et Amazonie et de soja dans le Cerrado, la traçabilité des approvisionnements de bœuf à partir du premier échelon, les outils d'évaluation sur la performance des *traders* ou encore le projet de loi européen de lutte contre la déforestation importée.

2/ LES ENGAGEMENTS ET OBJECTIFS DU GROUPE

2.1. Engagements du groupe Carrefour relatifs au bœuf brésilien

Pour répondre aux enjeux de déforestation liés à la production de bœuf, le Groupe a initié une série d'actions au Brésil. Il a mis en place cinq critères d'approvisionnement applicables à la viande bovine fraîche vendue dans ses magasins et déployé une plate-forme de géoréférencement satellite afin de s'assurer de leur respect. Les approvisionnements ne doivent pas être issus de régions :

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.

Carrefour a mis en place un contrôle de ses approvisionnements en viande bovine en nature sur ses produits à marque Carrefour et à marque nationale *via* un système de géo-monitoring. Les données d'achat du Groupe sont croisées avec les cartes officielles de déforestation (en Amazonie et au Cerrado), de zones protégées et territoires des populations indigènes. Ainsi, Carrefour engage ses fournisseurs dans sa politique de lutte contre la déforestation tout en assurant la conformité des produits vendus en magasin. Carrefour agit avec ses fournisseurs sur l'identification des non-conformités auprès des éleveurs et prend des décisions commerciales en conséquence. Il engage ses fournisseurs à aller au-delà *via* la signature d'une lettre d'engagement ; celle-ci exige un *monitoring* des fournisseurs

indirects et de rendre compte de celui-ci dans un plan d'action fourni au Groupe.

En 2021, l'engagement sur le bœuf a été révisé pour permettre l'extension du périmètre qui prenait en compte le *monitoring* de la viande en nature fraîche et surgelée. Carrefour a pour objectif que 100 % des fournisseurs brésiliens de viande bovine soient géo-monitorés et conformes à la politique forêt ou engagés dans des politiques ambitieuses de lutte contre la déforestation d'ici 2025. Le périmètre étendu comprend les fournisseurs de viande fraîche, surgelée, transformée, distributeurs et entrepôts de Carrefour Brésil et Atacadão.

2.2. Les engagements du groupe Carrefour relatifs au soja

Carrefour s'appuie sur divers leviers tels que le développement de filières de soja locales, la promotion de filières animales BIO et FQC nourries au soja non OGM, le recours à du soja certifié ségrégé, l'utilisation de protéines alternatives, le soutien de projets terrains ou encore en favorisant dans ses approvisionnement les fournisseurs les plus vertueux. 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. Carrefour développe également des gammes végétariennes et végétaliennes pour proposer une alternative aux protéines animales dans tous les pays.

En 2021 le Groupe renforce son ambition en prenant 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 et 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 risque de déforestation ou conversion ;
- issu d'un projet terrain par approche paysagère.

Enfin, 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'actions de Carrefour pour le bœuf brésilien

Géo-monitoring des fournisseurs de Carrefour Brésil et Atacadão

À ce jour, l'ensemble des fermes de viandes fraîche et surgelée fournissant les abattoirs (fournisseurs directs de Carrefour) est monitoré par les outils de Carrefour au Brésil. Carrefour travaille à l'extension de l'outil de géo-monitoring à un périmètre plus large d'ici 2025 (voir objectif en section 2.2 ci-dessus).

Afin d'assurer le respect de ses objectifs définis dans sa politique de lutte contre la déforestation, Carrefour dispose de deux outils : le *geomonitoring* systématique de ses approvisionnements ainsi que la mise en œuvre d'une investigation en cas d'alerte reçue par nos parties prenantes. En cas de violation avérée de sa politique, Carrefour a défini une série de mesures, qui lui permet de suspendre les approvisionnements qui n'offrent pas les garanties et la transparence exigées par Carrefour. À titre d'exemple, en 2020, à la suite des alertes remontées dans l'État de Rondônia (considéré comme à haut risque de déforestation), Carrefour a décidé de suspendre l'achat de viande originaire des fermes de cet état auprès du fournisseur JBS. Par ailleurs, depuis 2021 une pénalité est applicable aux fournisseurs qui seraient en retard dans l'envoi des données nécessaires au *monitoring* mensuel des achats en viande.

Engagement des acteurs amont

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 dans un projet terrain avec la Fondation IDH afin de développer une production bovine durable en accompagnant 450 fermiers fournisseurs de veaux dans l'État du Mato Grosso en Amazonie. Ce projet vise à une traçabilité totale du bœuf du champ à l'assiette tout en veillant au respect de la politique d'achat du Groupe. C'est un moyen pour Carrefour d'engager les fournisseurs indirects dans un changement de pratiques. 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. Ce programme 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 avant un déploiement à plus grande échelle.

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 & Fondation 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 1er 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. De plus, les premières signatures de contrat intégrant les nouvelles clauses sont en cours pour les filières poulet et porc. 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.

2.2.4.2.2.2 Respect des droits de l'Homme dans les filières textiles (Xinjiang, Tamil Nadu)

1/ CONTEXTE ET ALERTES RÉCURRENTES

Des équipes dédiéesau 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.

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

2/ LES ENGAGEMENTS ET OBJECTIFS DU GROUPE

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. Le Groupe a notamment pour objectif que 100 % des matières premières du Groupe soient durables et traçables dans les produits TEX à l'horizon 2030.

En 2021, 27,4 % des alertes traitées dans le cadre du Comité de règles d'achat pour la transition alimentaire concernaient les droits de l'Homme. Celles-ci étaient directement (*via* des sollicitations ONGs, des rapports citant Carrefour) ou indirectement liées à Carrefour (*via* des médias interpellant sur les pratiques du secteur textile). 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.

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 a rendu publique en 2021 la liste des fournisseurs textiles, disponible sur le site Internet de Carrefour *(https://www.carrefour.com/sites/default/files/2021-04/Liste%20des%20usines%20textiles%20Carrefour%20Avril%202021 %20-%20vf.pdf)*.

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 pourvoir 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 (début 2022) ;
- développement de systèmes d'alerte *via* une veille des atteintes aux exigences sociales et environnementales, dont l'implémentation effective est prévu début 2022 (voir exemple du Tamil Nadu ci-après).

3.3. Les plans d'actions relatifs aux alertes dans la région du Tamil Nadu

Publication de l'ONG Transparentem 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 dont le déploiement est prévu début 2022, en priorisant les fournisseurs clés.

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.

2.2.4.2.2.3 Pêche durable MSC

1/ CONTEXTE ET ALERTES RÉCURRENTES

Carrefour est engagé auprès de partenaires qui l'accompagnent dans sa démarche. Le Groupe consulte régulièrement les ONG internationales, les comités scientifiques et les organisations de pêcheurs sur la biodiversité et les produits de la mer pour construire son plan d'action. La problématique de la surpêche est un sujet global nécessitant des réponses locales. En effet, les solutions pour protéger les ressources doivent être adaptées à chaque zone de pêche et être mises en place avec les parties prenantes locales. Par conséquent, la démarche est lancée progressivement au niveau de chaque pays et à leur initiative.

En 2021, 16,1 % des alertes traitées dans le cadre du Comité des règles d'achat RSE et transition alimentaire portaient sur des pratiques de pêche et aquaculture. Celles-ci étaient directement (*via* des questionnaires, des interpellations sur nos pratiques) ou indirectement liées à Carrefour (*via* des rapports mettant en lumière les enjeux du secteur pêche et/ou aquaculture). Les principaux sujets visés ont été : l'esclavage moderne dans l'industrie du thon, l'alimentation des poissons d'élevage à partir de poissons sauvages et la moitié des alertes concernaient la remise en cause de la certification MSC comme label de durabilité.

2/ LES ENGAGEMENTS ET OBJECTIFS DU GROUPE

À l'occasion de la Semaine de la pêche responsable (17-23 février 2021), Carrefour a rappelé que les ressources marines sont fragiles et que leur sauvegarde est un objectif commun qui engage distributeurs, consommateurs, pêcheurs, entreprises de produits de la mer, etc. C'est pourquoi la politique de pêche durable du Groupe se construit au fil de l'eau avec toutes les parties prenantes (ONG, experts scientifiques, fournisseurs, etc.) autour de plusieurs principes insubmersibles :

- priorité aux espèces abondantes et aux techniques de pêche ayant un impact moindre sur les écosystèmes comme la pêche de canne ;
- suspension de la commercialisation d'espèces sensibles comme l'esturgeon sauvage, l'anguille ou encore la dorade rose ;
- développement d'une aquaculture responsable sans antibiotiques et sans OGM ;
- lutte contre la pêche illégale en éditant notamment avec WWF France, SeaWeb Europe, et EJF le premier guide à l'usage des professionnels de la pêche ;
- soutien à la pêche durable locale par des partenariats avec les acteurs locaux ;
- promotion des produits de la pêche durable et de la diversité des produits de la mer en magasin ;
- respect des conditions sociales dans les pays de *sourcing* à risque.

En 2021 Carrefour étend son objectif d'un poisson sur deux durable dans ses rayons afin d'inclure les marques nationales dans sa politique d'approvisionnement durable en produits de la mer. Ainsi, le Groupe s'est fixé l'objectif que 50 % des ventes de produits de la pêche et de l'aquaculture (produits à marque Carrefour et de marque nationale) soient issus d'une démarche responsable d'ici 2025.

3/ LES PLANS D'ACTIONS DU GROUPE

Afin de garantir une offre de produits de la mer et de l'aquaculture responsable, Carrefour s'engage à développer :

- ses Filières Qualité Carrefour sélectionnées et tracées jusqu'au bateau et/ou bassin d'élevage ;
- une offre de produits d'aquaculture biologique qui distingue des produits issus d'élevages plus respectueux de l'environnement ;
- le label *Marine Stewardship Council* (MSC) pour la pêche durable, qui garantit l'engagement des pêcheurs, la non-pratique de la surpêche et le respect de l'environnement marin ;
- le label *Aquaculture Stewardship Council* (ASC) pour l'aquaculture responsable qui affirme un environnement respecté, une vérification du bien-être de l'animal et le contrôle des conditions de travail ;
- des techniques de pêche respectueuses de la biodiversité et limitant la prise accessoire d'autres espèces (tel que les dauphins ou tortues), comme la pêche à la canne et la pêche sans dispositif de concentration des poissons (DCP) ;
- les produits issus de pêcheries ayant mis en place un projet d'amélioration local (ou FIP – *Fisheries Improvement Project*) robuste (à l'exception du thon pour lequel les FIP ne sont pas considérées suffisantes pour un logo durabilité).

3.1. Soutien de la pêche locale et politique thon

Au-delà du MSC, Carrefour développe également des politiques spécifiques sur certaines espèces. Dans ce sens, Carrefour a mis en place sa propre politique sur le thon qui pose des exigences supplémentaires au label, comme, par exemple, l'interdiction de méthodes de pêche sur banc de dauphins ou l'utilisation de la palangre ; et le respect de critères sur les tailles minimales des poissons, etc.

En 2021, Carrefour a renouvelé son soutien au secteur de la pêche espagnol en signant le 8e des douze accords que la chaîne s'est engagée à développer avec les marchés aux poissons espagnols. L'objectif de ces accords est de renforcer son soutien au secteur, de contribuer à la durabilité des flottes, d'éliminer l'incertitude des enchères et d'offrir un prix stable et compétitif aux consommateurs. En France au cours du mois d'octobre, Carrefour a lancé l'opération « Les bons plans oubliés de la pêche française » pour réaffirmer son soutien à la filière pêche et valoriser la production française.

3.2. Vigilance sur les pratiques au long de notre chaîne d'approvisionnement

Carrefour effectue des audits de conformité chez ses fournisseurs directs et exige le même niveau de vigilance de leur part avec leurs propres fournisseurs. Ces audits sont menés selon des normes strictes (ICS et BSCI et SA 8000) et les grands thèmes des droits de l'Homme en font partie. Le Groupe contrôle ainsi un ensemble de critères sociaux tels que : le travail non forcé, l'absence de travail des enfants, l'absence de toute forme de harcèlement ou de discriminations et la décence des horaires de travail qui sont vérifiés par des audits récurrents et un suivi auprès de ces fournisseurs. L'audit est un outil qui ouvre la voie au dialogue et à la mise en œuvre d'un plan de conformité pour mettre les conditions de travail du fournisseur en phase avec les exigences.

Afin de lutter contre les pratiques illégales, Carrefour interdit l'utilisation de bateaux appartenant à des pays qui ont reçu un carton jaune ou rouge de l'UE. Le règlement de l'Union européenne, visant à mettre fin à la pêche illicite, non déclarée et non réglementée (INN), exige que les « pays tiers » (ceux qui ne

font pas partie de l'Union européenne) exportant du poisson vers l'UE ou prêtant leur pavillon à des navires qui importent dans l'UE respectent des normes strictes en matière de gestion de la pêche. Si ces normes ne sont pas respectées, les pays peuvent être « cardés », ce qui signifie qu'ils pourraient finalement être exclus du marché de l'UE.

3.3. Pratiques d'aquaculture plus responsables

Carrefour travaille étroitement avec ses producteurs et les acteurs de la filière afin de développer une aquaculture plus responsable en sélectionnant les élevages aux bonnes pratiques.

C'est à ce titre que Carrefour interdit :

- la présence d'ingrédients issus de la pêche illégale, non reportée et non réglementée sur l'ensemble de ses produits de marque Carrefour ;
- la présence d'OGM sur ses produits Filière Qualité Carrefour ;
- réduit, voir met fin, à l'utilisation de traitements antibiotiques sur ses produits Filière Qualité Carrefour ;
- travaille activement sur l'alimentation des poissons d'élevage.

Des actions sont en effet mises en place pour diminuer la part des aliments de poissons d'élevage issue de la pêche minotière, celle-ci constituant près de 20 % de la capture marine sauvage dans le monde, pour la remplacer par des co-produits de mareyages. Aujourd'hui, des démarches sont mises en place afin de transformer cette alimentation : des tests avec des fournisseurs partenaires (saumon FQC) sont en cours pour diminuer la part d'alimentation marine issue de la pêche minotière mais également afin de substituer une partie des huiles de poisson par des huiles d'algues ou l'incorporation d'insectes ; des tests sont également en cours en France (sur la filière truite FQC) dans le but de réduire le recours à la pêche minotière et de supprimer l'huile de palme et le tourteau de soja d'import de la composition de l'alimentation d'aquaculture.

Par ailleurs, Carrefour a rejoint en 2021 le groupe de travail réunissant les distributeurs français et coordonné par *Earthworm Foundation*. L'objectif de cette initiative est de travailler collectivement vers des chaînes aquacoles plus responsables en commençant par un travail conjoint sur la filière saumon.

Transparence et traçabilité

La *blockchain* garantit aux consommateurs la traçabilité complète des produits. Grâce au *QR Code* présent sur l'étiquette, les consommateurs peuvent accéder par l'intermédiaire de leur *smartphone* à une interface regroupant de nombreuses informations sur le parcours du produit depuis le lieu d'élevage jusqu'à sa mise en rayon. Cette technologie permet aussi aux consommateurs d'identifier les acteurs de cette production et de découvrir leurs métiers tant en termes de pratiques d'élevage que de contrôles qualité tout au long de la production. Déployée en janvier 2020 sur l'ensemble de la chaîne de saumon frais de Norvège Filière Qualité Carrefour, cette technologie s'applique désormais au pavé de saumon sans peau ainsi qu'aux filets de saumon.

2.2.4.2.2.4 Inclusion et diversité au Brésil

1/ CONTEXTE ET ALERTES RÉCURRENTES

Carrefour s'est engagé très tôt dans la promotion de la diversité en signant, en 2004, la Charte de la diversité pour donner à tous, et dans tous les pays, les mêmes chances pour intégrer et évoluer au sein de son organisation. Dans tous les pays où il est implanté, le Groupe marque sa différence par une politique soutenue par l'égalité des chances, en faveur de la diversité et contre toutes formes de discrimination. Le Groupe mène des actions concrètes : accords Groupe et nationaux conclus avec les partenaires sociaux, programmes développés sous l'égide d'organismes internationaux, coopération sur le terrain avec des associations dans la majorité des pays du Groupe. Chaque année, Carrefour organise une Journée internationale de la diversité permettant à chaque pays de réaffirmer ses engagements en matière de lutte contre toute forme de discrimination.

Suite au tragique événement survenu en novembre 2020 au Brésil ayant coûté la vie à l'un des clients du Groupe, Carrefour Brésil a immédiatement lancé une enquête interne et a pleinement coopérer avec les autorités judiciaires.

En réponse immédiate à cet incident, Carrefour Brésil a prolongé de deux heures les heures d'ouverture du magasin pour dispenser aux employés des formations et mener des actions de communication interne pour sensibiliser sur le sujet. En outre, tous les bénéfices des ventes du 20 novembre ont été reversés à des organisations liées à la cause noire.

2/ LES ENGAGEMENTS ET OBJECTIFS DU GROUPE

Le respect des personnes est l'un des principes les plus essentiels de la communauté Carrefour Brésil. À ce titre, le Groupe favorise la qualité des relations, en valorisant la diversité et la coexistence avec toutes les personnes et leurs singularités (employés, clients, prestataires, fournisseurs, représentants ou tiers). Ces principes sont mentionnés dans le Code éthique *(https://conexaoeticacarrefour.com.br/files/manual_de_etica_carrefour.pdf)* et expliqués dans le Manifeste sur la diversité et l'inclusion *(https://naovamosesquecer.com.br/downloads/manifesto.pdf)*.

Pour renforcer et garantir ces principes, le Groupe a développé une plate-forme liée à la diversité et l'inclusion. Cette plate-forme a permis le déploiement d'un Comité stratégique de la diversité et d'un comité de pilotage de la diversité et des groupes d'affinité. Dirigés par des employés, ces comités favorisent le débat sur les politiques et les actions à mettre en place pour une plus grande inclusion et visibilité des groupes minoritaires au sein de l'entreprise. Lors des réunions mensuelles, quatre principales thématiques sont abordées au sein de ce comité : la race, le genre, le sexe et le handicap.

En outre, le Groupe assure la promotion des éditions annuelles du *D-Day*. Les évènements thématiques visent à recruter des professionnels issus de groupes minorisés, renforçant ainsi l'engagement de valorisation et d'accroissement de la diversité et de l'inclusion dans l'écosystème de Carrefour Brésil.

À côté de l'agenda 2030 des Nations-Unies et de ses Objectifs de développement durable (ODD), qui incluent la lutte contre les inégalités sociales, le Groupe est signataire, au Brésil, de l'Initiative pour des entreprises qui parraine les deux plus grands forums sur la diversité raciale du Brésil : le Forum de la diversité du Brésil et la Journée de la diversité.

3/ LES PLANS D'ACTIONS DE CARREFOUR

Les mesures prises en faveur de la diversité et de l'inclusion ont été renforcée notamment par la création en 2020 d'un comité (qui seront mises en application par Carrefour pour renforcer les mesures existantes) sont les suivantes :

- **l'adoption d'une politique de tolérance zéro pour le racisme et la discrimination** basée sur l'origine et l'ethnicité, l'origine, le statut social, l'identité de genre, l'orientation sexuelle, l'âge, le handicap ou la religion dans l'ensemble du groupe Carrefour Brésil et dans sa chaîne d'approvisionnement. Une clause de lutte contre le racisme sera insérée dans tous les contrats avec les fournisseurs et le non-respect avéré de cette clause entraînera la résiliation du contrat ;
- **la modification radicale du modèle de sécurité de Carrefour Brésil,** en internalisant les équipes des trois magasins de la ville de Porto Alegre avec le soutien de la société spécialisée ICTS Brasil, et en établissant des règles strictes de recrutement et de formation pour transformer en profondeur l'équipe de sécurité. Celles-ci bénéficieront d'un accompagnement et d'un soutien issus de partenariats avec des organisations reconnues au sein du mouvement noir pour lutter contre tous les types de discrimination et de violence à l'encontre des droits de l'Homme et, plus généralement, contre le racisme structurel. Carrefour maintiendra des actions régulières de formation aux droits de l'Homme pour l'ensemble de ses employés et exigera que ses fournisseurs, notamment dans le domaine de la sécurité, le fassent également, en partenariat avec des

organisations reconnues représentant le mouvement noir. Des enquêtes régulières permettront de suivre le niveau de formation aux droits de l'Homme, d'identifier les opportunités et de procéder à des ajustements si nécessaire. La pratique de la formation, de la sélection et du recrutement basée sur les valeurs de respect et de droits de l'Homme sera appliquée et contrôlée tout au long de la chaîne d'approvisionnement de Carrefour ;

- **faire connaître une politique de tolérance zéro** pour tous les types de discrimination de manière claire, visible et permanente, avec une formation de tous les employés dans toutes les unités de Carrefour ;
- **offrir des qualifications différenciées à 100 hommes et femmes noirs par an** pour accélérer leur carrière au sein de Carrefour, leur permettant d'atteindre plus rapidement des postes de direction. Des objectifs annuels seront fixés pour la formation et l'avancement des carrières des personnes noires dans les différentes parties de Carrefour. Il s'agira notamment d'objectifs spécifiques pour les postes de direction. Il y aura également des mesures spécifiques pour l'engagement des professionnels noirs de la santé et de la psychologie afin de soutenir le développement des personnes noires dans les postes de direction, les stagiaires et les apprentis ;
- **le soutien aux établissements d'enseignement** dans tout le pays pour la formation professionnelle des jeunes hommes et femmes noirs. Carrefour Brésil a investi dans les trois domaines d'impact pour la population noire, en particulier les femmes et les jeunes : l'éducation, le marché du travail et l'esprit d'entreprise ;
- **l'embauche d'environ 20 000 nouveaux employés par an** sur une base brute, en respectant la représentation raciale de la population de chaque état du pays, mais avec un pourcentage minimum de 50 % de noirs parmi les nouvelles embauches. Soutenir le processus d'alphabétisation raciale pour le développement correct du recensement démographique brésilien ;
- **la mise en place d'un dispositif numérique pour signaler la violence domestique ou les actes racistes contre les femmes** sur le site *web* et les applications de Carrefour, en garantissant l'anonymat, pour une orientation ultérieure vers les entités compétentes ;
- **la création d'un accélérateur d'entreprenariat** dans la communauté autour des magasins de Porto Alegre.

Afin de mener à bien toutes ces ambitions, Carrefour Brésil a su nouer des partenariats de qualité et des contacts privilégiés. Carrefour Brésil a notamment participé à la Foire des Professions, menée par la Faculté *Zumbi dos Palmares*, qui vise à attirer les professionnels noirs, hommes et femmes, sur le marché du travail. La Groupe entretient aussi des partenariats avec des institutions qui aident les candidats noirs à se faire embaucher, comme *Empregue Afro*. En interne, des ateliers sur le programme de stages sont fréquemment organisés par les équipes de recrutement, qui visent à éliminer les obstacles à l'embauche de certaines catégories de personnes.

2.2.4.3 Synthèse des indicateurs de vigilance

Facteur de risque	Indicateur	2021	2020	Évolution	Cible
RISQUES D'ATTEINTE À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ DES PERSONNES					
Santé et sécurité au travail	Taux de fréquence des accidents du travail (nombre d'accidents par million d'heures travaillées)	25,3	27,9	(10) %	
	Taux de gravité des accidents du travail (nombre de jours d'absence pour motif d'accident/1 000 heures de travail)	0,90	0,85	+ 5 %	
Qualité, conformité et sécurité des produits	**% de sites certifiés IFS ou BRC** [1]	89 %	89 %	+ 0 pt	
	% de sites audités par Carrefour [1], dont :	11 %	11 %	+ 0 pt	
	• % de notes obtenues aux audits entre A et B	95 %	93 %	2 pts	
	• % de notes obtenues aux audits entre C et D	4,3 %	6,3 %	(2) pts	
	Nombre de fournisseurs – sites [1]	3 040	2 670	13,9 %	
	Nombre de contrôles réalisés – Analyses [1]	49 002	44 727	9,6 %	
	Nombre de contrôles réalisés – Panels externes [1]	4 084	3 265	25,1 %	
	Nombre de retraits [2]	533	546	(2,4) %	
	% des retraits effectués pour des produits à marque Carrefour	53 %	58 %	(5) pts	
	Nombre de rappels [2]	452	334 [1]	35,3 %	
	% de rappels effectués sur les produits à marque Carrefour	18 %	24 %	(6) pts	
	Nombre de produits équipés de la *blockchain* avec *QR Code* visible [3]	478			
	Nombre de filières équipées de la *blockchain*	55	34	62 %	
RISQUES D'ATTEINTE AUX DROITS HUMAINS					
Non-respect de la diversité, discrimination et harcèlement	Part des femmes parmi les Directeurs Exécutifs (top 200)	24,7 %	22,4 %		35 % en 2025
	Part de femmes au Conseil d'administration	46 %	43 %	3 pts	-
	Part des femmes au Comité Exécutif Groupe	21 %	15 %	6 pts	-
	Part des femmes dans le *management*	42,5 %	41,5 %	1 pt	-
	Part des femmes employées	57,1 %	57,1 %	-	-
	Part des salariés déclarés en situation de handicap *(en %)*	3,4 %	3,6 %		4 % en 2025
Non-respect de la liberté d'association et du dialogue social	Nombre d'accords signés	453	87	435 %	
	% d'employés couverts par un accord collectif [4]	91 %	-		100 %
Approvisionnement en matières premières sensibles	**Ventes TTC de produits issus du commerce équitable (marques propres et marques nationales)** *(en millions d'euros)*	127,8	111,2	15 %	
	% des matières premières textiles naturelles conformes à notre politique TEX responsable	41,6 %	Nouveau	-	100 % en 2025
	% des produits TEX en coton biologiques	18 %	Nouveau	-	50 % en 2025
	% de tablettes à marque Carrefour conformes à notre Charte cacao durable	30,8 %	Nouveau	-	100 % en 2023
Non résilience des chaînes d'approvisionnement	**Part des ventes de produits frais alimentaires issues de l'agriculture biologique ou de l'agro-écologie** [1]	4,7 %	Nouveau		15 % en 2025
	Taux de pénétration des Filières Qualité Carrefour au sein des produits frais *(en %)*	7,2 %	7,4 %	(0,2) pts	10 % en 2022
	Nombre de produits Filières Qualité Carrefour (FQC)	651	753		
	Ventes TTC des produits Filières Qualité Carrefour *(en milliards d'euros)*	1,14	1,17	(2,6) %	
	Ventes TTC de produits alimentaires bio sous enseignes *(en milliards d'euros)*	2,73	2,72	+ 0,03 %	4,8 Mds€ en 2022

Facteur de risque	Indicateur	2021	2020	Évolution	Cible
	Nombre de références de produits bio à marques Carrefour *(en unités)* [2]	1 200	1 100	+ 8 %	
	Nombre de partenaires totaux (fournisseurs et producteurs de produits alimentaires)	38 580	36 277	-	45 000 en 2025
	Nombre de partenaires Carrefour Bio	3 538	Nouveau		
	Nombre de partenaires Filières Qualité Carrefour	25 173	25 843	(3) %	
	Nombre de partenaires régionaux	7 029	Nouveau		
	Nombre de partenaires locaux	2 840	Nouveau		
Non-respect des droits de l'Homme et rémunération juste sur la chaîne de valeur	Nombre total d'audits sociaux réalisés	1 418	918	(35,3) %	
	% d'audits avec alerte	14 %	17 %	(3) pts	
RISQUES D'ATTEINTE À L'ENVIRONNEMENT					
Approvisionnement en matières premières sensibles	**Forêt durable : Part des matières premières prioritaires engagées dans un plan de réduction des risques d'ici 2025**	50 %	Nouveau		100 % à fin 2025
	Part d'huile de palme utilisée dans les produits contrôlés certifiée durable et entièrement tracée (RSPO ségrégé)	79,2 %	54,6 %	+ 24,6 pts	100 % à fin 2022
	Part d'huile de palme utilisée dans les produits contrôlés certifiée RSPO ou équivalent	99,4 %	86,2 %	+ 13,2 pts	100 %
	Part des ventes des produits aux marques de Carrefour, dans les 10 familles prioritaires, issus de forêts durables *(en %)*	79,5 %	70,2 %	+ 9,3 pts	100 %
	Part des emballages papier et carton des produits contrôlés conformes à notre politique forêt zéro déforestation	*Méthodologie de reporting en cours de développement*		-	100 % à fin 2025
	% de papier certifié/recyclé dans les catalogues	99,93 %	99,85 %	+ 0,08 pt	100 %
	Ventes des produits PEFC et FSC Carrefour *(en millions d'euros)*	545	534	2 %	-
	% de fournisseurs de bœuf brésilien géo-monitorés et conformes à notre politique forêt ou engagés dans une politique ambitieuse de lutte contre la déforestation	86,9 %	72 %	+ 14,9 %	100 % d'ici 2025
	% des Filières Qualité Carrefour et autres produits à marque Carrefour clés utilisant du soja zéro déforestation pour l'alimentation animale	2,9 %	Nouveau	-	100 % d'ici 2025
	% des fibres issues de bois produites sans déforestation dans nos produits TEX	40 %	Nouveau		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	*Méthodologie de reporting en cours de développement*			100 % en 2025
	% de cachemire garantissant le bien-être animal des chèvres et provenant de sols prévenant la désertification dans nos produits TEX	100 %	Nouveau		100 % en 2021
	% des ventes de produits de la pêche et de l'aquaculture, produits à marque Carrefour et de marques nationales, issues d'une démarche responsable	34,7 %	33,3 %	+ 1,4 pt	50 % d'ici 2025
	% des ventes de produits de marques propres issus de la pêche durable	52,9 %	47,9 %	+ 5 pts	
	% des ventes de produits de marques nationales issus de la pêche durable	20,1 %	-	-	
	Ventes Bio, MSC, ASC, Filières Qualité Carrefour et autres démarches responsables pour les produits de la mer et de l'aquaculture *(en millions d'euros)*	773	658	17 %	

Facteur de risque	Indicateur	2021	2020	Évolution	Cible
Offre de produits et modèle commercial non responsable	**% d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables dans les produits de marque Carrefour**	46 %	44 %	-	100 % en 2025
	% de plastique recyclé dans les emballages des produits de marque Carrefour	*Méthodologie de reporting en cours de développement*		-	**30 % en 2025**
	Quantité totale de déchets d'emballages évités (en cumulé depuis 2017)	11 068	6 212	78 %	**20 000 en 2025**
	Évolution du gaspillage alimentaire par rapport à 2016 *(en kg/m²)*	(30,7) %	(28,7) %	(2) pts	**(50) % en 2025**
	Pourcentage de déchets alimentaires valorisés	53,2 %	57,4 %	(4,2) pts	
	Nombre d'équivalents repas offerts aux associations d'aide alimentaire *(en millions)*	44 134	77 071	(42,7) %	
	Dotation de la Fondation Carrefour *(en millions d'euros)*	6,75	6,75		
	Nombre de projets soutenus	60	47	277	
Contribution et vulnérabilité au changement climatique	**% de variation des émissions de CO_2 du scope 1 & 2 par rapport à 2019** (2)	(20,1) %	(13,9) %	(6,2) pts	**(50) % d'ici 2030 et (70) % d'ici 2040 (*vs* 2019)**
	Émissions totales de GES par source *(en milliers de T.eq.CO_2)* (2)	1 794	1 937	(7,4) %	
	• Scope 1 (réfrigérants, gaz et fuel) *(en milliers de T.eq.CO_2)* (2)	614	697	(12) %	
	• Scope 2 (consommations d'électricité) *(en milliers de T.eq.CO_2)* (2)	869	903	(3,8) %	
	• Scope 3 (transport aval) *(en milliers de T.eq.CO_2)* (2)	311	337	(7,8) %	**(20) % en 2030 (*vs* 2019)**
	Émissions GES liées à la consommation d'énergie (en milliers de T.eq.CO_2) (2)	997	1 035	(4) %	
	Consommation d'énergie *(en KWh/m² de surface de vente)* (2)	468	480	(2,5) %	**(27,5) % en 2030 (*vs* 2019)**
	Consommation d'électricité renouvelable *(en KWh/m² de surface de vente)* (2)	1,5	0,8	91 %	
	Émissions GES liées aux fluides réfrigérants (en milliers de T.eq.CO_2) (2)	486	564	(14) %	
	Nombre de magasins équipés en système hybride ou 100 % naturel	465	426	9,2 %	
	100 % fluide naturel (sans HFC ou HCFC)	242	180	34 %	
	Hybride (mix HFC et naturel)	223	246	(9) %	
	Émissions de GES par palette transportée *(en kg CO_2/palette)* (2)	5,9	6,3	(6) %	
Pollutions et impacts de nos opérations sur la biodiversité	**% des déchets valorisés (dons alimentaires inclus)**	68,2 %	66,2 %	+ 2 pts	**100 % en 2025**
	Quantité totale de déchets (en milliers de tonnes)	672	729	(7,8) %	-
	Quantité d'eau consommée par rapport à la surface de vente *(en m³/m²)*	1,39	1,38	0,1 %	
	Quantité d'eau consommée (en millions de m³)	13,9	12,9	7,8 %	
	Part des projets certifiés BREEAM *New Construction* *(en %)* (1)	100 %	100 %		**100 %**
	Part des sites certifiés BREEAM *In-Use* *(% en valeur)* (1)	90,6 %	86 %	4.6 pts	**75 % à fin 2021**
	• Dont Niveau *Very Good (en %)*	57 %	75 %	(18) pts	
	• Dont Niveau *Good (en %)*	30 %	25 %	5 pts	

(1) Périmètre : fournisseurs de produits de marques Carrefour achetés par la centrale d'achat européenne.
(2) Périmètre : produits vendus en France. Crise du sésame à l'origine de 145 rappels en 2020.
(3) Périmètre : produits à marque Carrefour (Filière Qualité Carrefour, Carrefour Bio) et produits de marque nationale.
(4) Nouvel indicateur. Part des ventes de produits frais alimentaires issues de l'agriculture biologique uniquement, méthodologie de reporting en cours de développement pour les ventes issues de l'agro-écologie. Périmètre : France uniquement.

2.3 La taxonomie verte

REPORTING DES ACTIVITÉS 2021 DU GROUPE CARREFOUR AU REGARD DE LA TAXONOMIE VERTE EUROPÉENNE

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 dépenses d'investissements et de dépenses d'exploitation, qui contribuent de façon substantielle à un des six objectifs environnementaux :

- 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 des déchets et recyclage ;
- prévention et contrôle de la pollution ;
- protection des écosystèmes sains.

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, des dispositions allégées ont été prévues pour la première année d'application en 2021. Les entreprises doivent communiquer la part de leurs ventes, de leurs dépenses d'investissements et de leurs dépenses d'exploitation associées à des activités économiques, dites « éligibles », c'est-à-dire classifiées dans la Taxonomie européenne. De plus, seules les activités contribuant aux premiers objectifs sur le climat ont été définies.

À partir de l'exercice 2022, les entreprises devront publier la part de leurs ventes, de leurs dépenses d'investissements et de leurs dépenses d'exploitation dites « durables », c'est-à-dire respectant le ou les critère(s) technique(s) associé(s) à chacune des activités éligibles : contribution substantielle à l'atteinte d'un des six objectifs environnementaux, absence de préjudice porté aux cinq autres objectifs environnementaux et respect de garanties sociales minimales.

Périmètre

- Les ventes, les dépenses d'investissements et les dépenses d'exploitation considérées couvrent l'ensemble des activités du groupe Carrefour correspondant au périmètre des sociétés sous son contrôle.
- Les données financières sont issues des comptes au 31 décembre 2021 et le chiffre d'affaires et les dépenses d'investissement peuvent donc être réconciliés avec les états financiers.
- 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 [1].

DÉTAIL DES ACTIVITÉS ÉLIGIBLES

Chiffre d'affaires

Le groupe Carrefour est engagé dans une transition alimentaire et écologique. Cependant, ses activités de distribution n'ont pas été retenues dans l'acte délégué sur le climat. En effet, la Commission européenne a priorisé les activités les plus émettrices sur les scopes 1 et 2 avec un potentiel de transformation et n'a pas couvert l'ensemble des secteurs de l'économie au sein des premiers règlements délégués. 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 ce premier règlement délégué.

Ainsi, la part du chiffre d'affaires éligible du groupe Carrefour pour l'année 2021 s'élève seulement à 0,2 % sur un total de chiffre d'affaires de 74 milliards d'euros (Voir Compte de résultat consolidé), et couvre principalement les activités de promotion immobilière et de collecte de déchets.

Les activités éligibles au titre de l'objectif d'adaptation ne peuvent présenter du chiffre d'affaires que lorsqu'elles sont habilitantes, c'est-à-dire qu'elles permettent à d'autres activités de s'adapter au changement climatique. En l'absence de précision dans les règlements délégués sur l'approche à adopter pour l'éligibilité des CapEx/OpEx, Carrefour a privilégié pour ce premier reporting une approche restrictive en limitant l'éligibilité pour cet objectif aux CapEx/OpEx qui contribuent de façon substantielle à adapter l'activité au changement climatique.

Les principales activités concernées sont les activités 8.2 de programmation, conseil et autres activités informatiques, 10.1 d'assurance et 11 d'enseignement. Ces activités sont bien présentes au sein du groupe Carrefour à la lecture des descriptifs au sein de l'annexe 2 du règlement délégué sur le climat, toutefois les CapEx/OpEx de ces activités ne sont pas dédiés à l'adaptation au changement climatique telle que définie par la Taxonomie. Ainsi, les activités 8.2, 10.1 et 11 ne sont pas considérées comme éligibles pour le groupe Carrefour.

Dépenses d'investissements (CapEx) et dépenses d'exploitation (OpEx)

La Taxonomie européenne définit les méthodes de calcul des ratios d'alignement. Par analogie, le Groupe reporte les dépenses d'investissement et d'exploitation qui peuvent être associées avec les ventes éligibles de l'activité ou représentent des dépenses d'investissements individuelles qui ne sont pas associées à une activité destinée à être commercialisée en vertu de l'annexe 1 du

(1) Règlement délégué (UE) 2021/2178 de la Commission du 6 juillet 2021.

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 et d'exploitation sont des dépenses individuelles au titre des alinéas (c).

Les dépenses d'investissement et d'exploitation éligibles du groupe Carrefour concernent principalement la construction, la rénovation et l'achat de bâtiments, ainsi que les dépenses d'installation, de maintenance et de réparation liées aux bâtiments (panneaux solaires photovoltaïques, pompes à chaleur, toits végétaux, *re-lamping*, etc.). Les dépenses d'investissement incluent également les droits d'utilisation (IFRS 16).

Ainsi, la part des dépenses d'investissement éligibles du groupe Carrefour pour l'année 2021 s'élève à 44,5 % sur un total de 2,9 milliards d'euros (correspondant aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles, aux nouveaux droits d'utilisation, et aux immobilisations et droits d'utilisation acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises). Ces dépenses sont essentiellement liées à la construction et aux activités immobilières (principalement l'activité 7.7 acquisition et exercice de la propriété de bâtiments).

Les dépenses d'exploitation éligibles du groupe Carrefour pour l'année 2021 représentent une part non significative des charges opérationnelles totales du Groupe. Par conséquent, étant non pertinent au regard des activités du Groupe, cet indicateur n'est pas présenté.

À noter que conformément à la taxonomie européenne, les dépenses d'exploitation prises en compte 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 opérationnelles retenue pour le dénominateur et le numérateur n'intègre pas les charges de personnel liées à la maintenance et la réparation des actifs, ainsi qu'à la recherche et développement pour cette première année de reporting. En effet, ces natures spécifiques de charges de personnel ne sont pas suivies de façon distincte dans le reporting du Groupe. Ce point sera approfondi pour le reporting 2022, notamment en fonction des textes et interprétations en cours, et est susceptible marginalement d'impacter le ratio.

Méthodologie

Le périmètre des activités éligibles à date est relativement restreint et peu matériel. Les activités de distribution n'ayant pas été retenues dans l'acte délégué sur le climat, elles ne sont pas encore inscrites dans la taxonomie car elles ne sont pas encore éligibles ou répondent à un des objectifs pas encore compris dans le reporting sont menées par Carrefour. Ainsi, les textes ne permettent pas à ce jour de rendre compte des actions mises en place concernant l'offre de produits (critères et exigences d'achat responsable), l'implication des partenaires (fournisseurs, prestataires), et les thématiques liées à la transition alimentaire en général, raison d'être du Groupe. Les activités externalisées ou « prestées » n'entrent pas dans la taxonomie (ex : logistique, énergie renouvelable, bornes de recharge électriques).

Les activités éligibles à date et au titre de l'exercice 2021 sont les suivantes :

5. Gestion des déchets

5.5. Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source (CA , CAPEX et OPEX)
Valorisation des flux de cartons



6. Transport

6.5. Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers (CA, CAPEX)
Fourgonnettes et véhicules utilitaires faisant l'objet de contrats de location (compte de résultat ou droits d'utilisation).
Peut également être présenté sous cette activité le chiffre d'affaires lié à la location de véhicules (tous types).

7. Construction et activités immobilières

7.1 Construction de bâtiments neufs (CA, CAPEX et OPEX)
Activités de développement immobilier et commercial (Property), ombrières.

7.2. Rénovation de bâtiments existants (CAPEX/OPEX)

7.3.Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique (CAPEX/OPEX)
Isolation, toiture blanche, tests de lissage, etc.

7.5.Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments (CAPEX/OPEX)
Systèmes de GTC, GTB, pilotage des sites à distance

7.6. Installation, entretien et réparation des technologies d'énergie renouvelable (CAPEX/OPEX)
Centrale photovoltaïque (Urbasolar), panneaux solaires, pompes à chaleur, installations géothermiques.

7.7.Acquisition et propriété de bâtiments (CA et OPEX)
Acquisition des bâtiments en 2021. Revenus issus de la propriété d'un immeuble : loyers perçus au titre de la location de boutiques, espaces, bâtiments.

La méthodologie et l'analyse d'éligibilité ci-dessus ont été établies à partir des textes publiés par la Commission européenne au 31 décembre 2021 ; elles sont susceptibles d'être revues en fonction des textes et interprétations en cours de construction au niveau européen.

Le Groupe participe indirectement à des activités inscrites dans les textes, mais ne sont pas intégrées du fait de la « règle comptable » et donc pas éligibles car externalisées. C'est le cas par exemple du déploiement des points de charge pour les véhicules électriques dans les hypermarchés en France *via* un partenariat à travers lequel le Groupe met à disposition l'espace destiné à l'installation de ces bornes. Il est prévu que 2 000 points soient installés d'ici 2023.

Le Groupe s'engage également sur d'autres activités éligibles encore aujourd'hui peu matérielles mais qui ont vocation à devenir plus matérielles sur les prochaines années. C'est le cas des projets de revalorisation des invendus alimentaires *via* des partenariats de méthanisation ou de biocarburant pour les flottes de véhicules.

Enfin, Carrefour s'engage également dans des activités non éligibles, mais qui contribuent à un des deux objectifs climatiques. À ce titre, le Groupe met actuellement en place un plan de PPA *(Power Purchase Agreement)* pour des achats d'énergie verte dans le but de réduire son empreinte carbone dans sa consommation d'énergie et de s'approvisionner à 100 % en électricité renouvelable pour ses magasins d'ici 2030. Des CAPEX sont également engagés pour mettre en place les feuilles de route de notre stratégie climat : neutralité carbone des magasins en 2040 et celle du e-commerce en 2030. Cette feuille de route comprend notamment le remplacement des systèmes de production de froid commercial en magasin pour utiliser des fluides réfrigérants naturels, non éligible par la taxonomie.

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 2021 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. 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

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 9 pays intégrés

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

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 au premier jour 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 2021 *(% de CA TTC)*	Exclusions 2021	Périmètre 2020 *(% de CA TTC)*	Exclusions 2020
Énergie	100,0 %		100,0 %	
Eau	100,0 %		97 %	RO (SM)
Gaspillage alimentaire	90,2 %	ES (SM, PRX, C&C), IT (C&C), BE, TW	73,3 %	ES, BE, IT (SM), TW
Déchets	93,6 %	IT	96,1 %	RO
Réfrigérants	84,5 %	BRAT (HM)	83,9 %	BRAT
Transport aval	84,6 %	BRAT	83,9 %	BRAT

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, Greenweez). 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 inclut 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 inclut 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 2021 *(% de CA TTC)*	Exclusions 2021	Périmètre 2020 *(% de CA TTC)*	Exclusions 2020
Produits bio	100,0 %		100,0 %	
Produits responsables – fair trade	100,0 %		100,0 %	
Produits responsables – FSC	89,7 %	IT, AR	96,7 %	RO
Produits responsables– PEFC	100,0 %		100,0 %	
Produits responsables – ecolabels	100,0 %		96,7 %	RO
Filières Qualité Carrefour	100,0 %		100 %	
Producteurs partenaires	100,0 %		*Nouveau*	
Déforestation – huile de palme	100,0 %		96,7 %	RO
Déforestation – bœuf	100,0 % (BR & BRAT)	Inclusion de BRAT en 2021	31 % (BR)	BRAT
Déforestation – bois/papier	*Nouveau, à venir*			
Déforestation – soja	54,1 %	ES, IT, BE, PL, RO, BR, AR, TW	*Nouveau*	
Déforestation – cacao	82,5 % (FR, BE, IT, ES)	PL, RO, BR, AR, TW non concernés par l'engagement	*Nouveau*	
Pêche responsable	100,0 %		96,7 %	RO
Bien-être animal - oeufs	100,0 %		84,5 %	BE, IT
Bien-être animal – oeufs ingrédients	88,5 %	BR, AR, TW non concernés par l'engagement	*Nouveau*	
Bien-être animal – poulets	100,0 %		*Nouveau*	
Bien-être animal – abattoirs	91,8 %	BE	*Nouveau*	
Emballages – Tonnes	100,0 %		100 %	
Emballages– Recyclabilité, réutisabilité et compostabilité	54,1 %	ES, IT, BE, PL, RO, BR, AR, TW	*Nouveau*	

Périmètre des 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 2021 *(% de CA TTC)*	Exclusions 2021	Périmètre 2020 *(% de CA TTC)*	Exclusions 2020
Effectif	100,0 %		100,0 %	
Salariés à temps partiel	100,0 %		100,0 %	
Embauches (CDI/CDD)	100,0 %		100,0 %	
Turnover des salariés en CDI	100,0 %		100,0 %	
Accidents	89,6 %	BRAT	90,3 %	BRAT
Femmes managers	100,0 %		100,0 %	
Salariés en situation de handicap	100,0 %		100,0 %	
Formation	100,0 %		100,0 %	

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 inclue 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 2021 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 environnementaux et sociaux peuvent présenter des limites méthodologiques du fait de l'absence d'harmonisation des définitions et législations nationales/internationales (exemple : les accidents du travail) et/ou de la nature qualitative donc subjective de certaines données (comme les indicateurs qualité achat, démarche logistique, parties prenantes et sensibilisation consommateurs).

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 CO_2

Les facteurs d'émission sont utilisés pour calculer les émissions de CO_2 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 CO_2 liées à l'utilisation d'énergie électrique, nous utilisons de préférence le facteur d'émission provenant du fournisseur d'énergie local. 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 ;
- le Bureau de l'Énergie, *Ministry of Economics Affair*, Taïwan, pour Taïwan.

Gaz naturel : pour calculer nos émissions équivalentes de CO_2 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* : 2021 = 0,18438 kgCOe/kWh (CV brut).

GPL : pour calculer nos émissions équivalentes de CO_2 liées à la consommation de GPL, nous utilisons le facteur d'émission fourni par le DEFRA – *UK Government GHG Conversion Factors for Company Reporting* : 2021 = 0,21449 $kgCO_2e$/kWh (CV brute).

Carburant : pour calculer nos émissions équivalentes de CO_2 liées à la consommation de carburant, nous utilisons le facteur d'émission fourni par le DEFRA – *UK Government GHG Conversion Factors for Company Reporting* : 2021 = 2,75844 $kgCO_2e$/L *(Gross CV medium gas oil)*.

Fluides réfrigérants : pour calculer nos émissions équivalentes de CO_2 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 CO_2 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 2021) :

a. pour la consommation de diesel : 2,70553 $kgCO_2e$/Litre (100 % diesel minéral) ;

b. pour la consommation de biocarburant :

i. biodiesel : 0,16751 $kgCO_2e$/Litre,

ii. bioéthanol : 0,00901 $kgCO_2e$/Litre,

iii. biométhane : 0,10625 $kgCO_2e$/GJ,

iiii. BioGNC : 0,608 $kgCO_2e$/kg ;

c. pour le rail : 0,02782 $kgCO_2e$/tonne.km ;

d. pour le transport fluvial : 0,03681 $kgCO_2e$/tonne.km (capacité de chargement jusqu'à 999 TEU).

Informations environnementales

Concernant le KPI logistique, les émissions de CO_2 liées à l'activité logistique du Groupe, sont prises en compte les émissions de CO_2 liées au transport routier aval (transport de marchandises entre les entrepôts et les magasins). Cet indicateur comptabilise les émissions de CO_2 liées au transport de marchandises entre les entrepôts et les magasins. Ne sont pas prises en compte les émissions de CO_2 :

- 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 CO_2 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. En cas d'absence de méthodologie validée, les magasins concernés sont exclus (cas de l'Italie).

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'invendus alimentaires (démarque), de dons alimentaires, de biodéchets valorisés et de déchets d'origine animale (DOA).

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. Par ailleurs, l'Espagne ne dispose pas d'une donnée de base en tonnes mais en euro uniquement ; elle utilise la correspondance de 1 euro = 1 kg pour le calcul de la quantité de dons.

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.

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.

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

Egalité 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 1er 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 (1er janvier au 31 décembre) pour les indicateurs ressources humaines, 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, l'application BFC mise en place en 2014 assure le reporting et consolidation des indicateurs clés de performance environnementale. Cette application est également utilisée par le Groupe pour le reporting et la consolidation financière. Le chiffre d'affaires issu de la vente de produits biologiques est exceptionnellement issu de l'outil de reporting de la stratégie du groupe Carrefour. 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 BFC intègre des contrôles de cohérence automatiques afin d'éviter les erreurs de saisie ; elle permet également d'insérer des commentaires explicatifs, facilitant ainsi le contrôle interne et l'audit. Chaque responsable de reporting vérifie les données saisies, avant la consolidation au niveau du Groupe, à l'aide d'une liste de contrôles et d'astuces de contrôles précisées dans les fiches de définition de chaque indicateur. La Direction RSE du Groupe effectue un deuxième niveau de contrôle des données. Les incohérences et erreurs relevées sont revues avec les pays et, le cas échéant, corrigées.

Modalités de contrôle des données sociales

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

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, 9 pays intégrés. La méthodologie de reporting pour l'agro-écologie est en cours de développement, l'indicateur prend donc uniquement en compte le bio en 2021.
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 9 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), 9 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, 9 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 "meatpackers". L'indicateur concernant les fournisseurs de bœuf brésilien est reporté par le Brésil (Carrefour et Atacadao) uniquement.
	% des Filières Qualité Carrefour et autres produits clés à marque Carrefour utilisant du soja zéro déforestation pour l'alimentation animale	Pourcentage de tonnes	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, oeufs, lait, viandes hachées. Résultat pour la France en 2021. Premier résultat Groupe en 2022.

Thématique	Indicateurs	Unité	Périmètre des objectifs
Matières premières à risque - déforestation	% 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 traders clefs de matières premières à risque évalués % des traders clefs de matières premières à risque en progrès pour être conforme à notre politique	Pourcentage de traders	Première évaluation des traders réalisée en 2021. La progression sera donc évaluée l'année prochaine en comparaison à 2021. Le pourcentage de traders en progrès sera reporté en 2022 pour la première fois.
Matières premières à risque - textile	% des produits TEX en coton biologiques	Pourcentage de chiffre d'affaires (ventes TTC)	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 de chiffre d'affaires (ventes TTC)	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 de chiffre d'affaires (ventes TTC)	Méthodologie de reporting en cours de développement. Premier résultat en 2022.
	% de cachemire garantissant le bien-être animal des chèvres et provenant de sols prévenant la désertification dans nos produits TEX	Pourcentage de chiffre d'affaires (ventes TTC)	TEX est la marque propre textile de Carrefour. Le cachemire compte pour 8 % de l'indicateur.
Emballages	Tonnes d'emballages mis sur le marché évitées cumulées depuis 2017	Tonnes	Périmètre : 9 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, la méthodologie de reporting sera déployée par les autres pays en 2022.
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), 9 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), 9 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. 9 pays intégrés, hors Ataçadao.
	Porc - Part du chiffre d'affaires des porcs Carrefour Bio et FQC garantissant des critères de bien-être animal	Pourcentage de chiffre d'affaires (ventes TTC)	Méthodologie de reporting en cours de développement. Premier résultat en 2022.
	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	Pourcentage de chiffre d'affaires (ventes TTC)	Méthodologie de reporting en cours de développement. Premier résultat en 2022.
	Hors cage - Part du chiffre d'affaires d'animaux (lapins et cailles) en produits contrôlés élevés hors cages	Pourcentage de chiffre d'affaires (ventes TTC)	Méthodologie de reporting en cours de développement. Premier résultat en 2022.
	Transparence - Part des espèces pour lesquelles le mode d'élevage est transparent, pour les produits à marque Carrefour	Nombre	Méthodologie de reporting en cours de développement. Premier résultat en 2022.
Fournisseurs - Pacte	Nombre de fournisseurs partenaires du Pacte Transition Alimentaire	Nombre	Périmètre : 9 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 : 9 pays intégrés.
Déchets des magasins	% des déchets valorisés (dons alimentaires inclus)	Pourcentage de tonnes	Périmètre : 9 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 : 9 pays intégrés
Producteurs partenaires	Nombre de producteurs partenaires (partenaires Carrefour Bio, Filières Qualité Carrefour, régionaux et locaux)	Nombre	Périmètre : 9 pays intégrés, hors Ataçadao.
CLIENTS - Implication et satisfaction des clients concernant la transition alimentaire			
Transition alimentaire en magasin	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	Nombre	Périmètre : 9 pays intégrés, hors Ataçadao.
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 : 9 pays intégrés, hors Ataçadao.
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 : 9 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 : 9 pays intégrés.
Handicap	Part des salariés déclarés en situation de handicap (en %)	Pourcentage de salariés	Périmètre : 9 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 2021

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 2021 (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

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 70 % et 82 % des informations environnementales identifiées par le signe √.

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

Conclusion

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

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 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 (1) (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 2021 et février 2022 sur une durée totale d'intervention de 18 semaines.

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 et dans une sélection d'entités (2) ;

(1) ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information
(2) Les Business Units où des travaux ont été menés sont présentées en Annexe 1.

- 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 [(1)] et couvrent entre 22 % 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 25 février 2022

L'organisme tiers indépendant

MAZARS SAS

Edwige REY

Associée RSE & Développement Durable

(1) Les Business Units où des travaux ont été menés sont présentées en Annexe 1.

Annexe 1 : Informations considérées comme les plus importantes

Informations qualitatives (actions et résultats) relatives aux principaux risques

- Utilisation de matières premières dont la chaîne de valeur est mise en cause pour son impact environnemental, social et/ou éthique
- Accidents du travail, risques psychosociaux ou maladies professionnelles
- Défaut de maîtrise des consommations d'énergie et de fluides réfrigérants et contribution au changement climatique
- Catastrophe naturelle et changement climatique
- Carence significative de contrôle et de traçabilité des produits
- Défaut du dispositif de retrait et de rappel
- Défaut d'évaluation, de développement et valorisation des compétences
- 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.)
- Détérioration de la biodiversité liée aux activités (pollutions aux produits pétroliers, déchets, construction, etc.).

Indicateurs quantitatifs incluant les indicateurs clés de performance

- Consommation d'énergie en GWh et en kWh/m² (indicateur primaire pour le calcul des EGES) (vs 2019) √ [1] [3] [4] [5] [7] [8] [10]
- Emissions CO_2 liées à la consommation d'énergie √ [1] [3] [4] [5] [7] [8] [10]
- Emissions CO_2 liées aux fluides réfrigérants √ [1] [3] [4] [5] [6] [7]
- Emissions de CO_2 liées par unité de transport (vs 2019) √ [1] [3] [4] [5]
- Pourcentage de réduction du gaspillage alimentaire (par rapport à 2016) [11]
- Tonnes d'emballages mis sur le marché évitées cumulées depuis 2017 [1] [2] [3] [5]
- Pourcentage d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables dans les produits de marque Carrefour [1] [3]
- Pourcentage d'intégration de plastique recyclé dans les emballages [1] [3]
- Nombre de solutions d'emballages réutilisables disponibles en magasin [1] [3]
- Nombre de magasins équipés d'un système de réemploi d'emballages [1] [3]
- Nombre de nouvelles expériences "Vrac" [1] [3]
- Part de déchets des hypermarchés et supermarchés valorisés (dons alimentaire inclus) [1] [2] [3] [5]
- Chiffre d'affaires issus des ventes de produits bio [1] [2]
- Taux de pénétration des Filières Qualité Carrefour au sein des produits frais (en %) [1] [2]
- Pourcentage de produits issus des Filières Qualité Carrefour portant un message différenciant en matière d'agro-écologie ou sont intégrés à une démarche agro-écologique [1] [2] [3] [5]
- Nombre de produits apportant un bénéfice nutritionnel [1] [2]
- Nombre de producteurs partenaires (producteurs partenaires nationaux en agriculture biologique, Filières Qualité Carrefour, producteurs régionaux et locaux en référencement direct par les magasins) [1] [2] [3] [5]
- Forêt durable : Part des matières premières prioritaires engagées dans un plan de réduction des risques d'ici 2025
  - Part d'huile de palme utilisée dans les produits contrôlés certifiée durable et entièrement tracée (RSPO ségrégé) [1] [3] [5]
  - Part d'huile de palme utilisée dans les produits contrôlés certifiée RSPO ou équivalent [1] [3] [5]
  - Part des ventes des produits aux marques de Carrefour, dans les 10 familles prioritaires, issus de forêts durables (en %) [1] [3] [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 des Filières Qualité Carrefour et autres produits à marque Carrefour clés utilisant du soja zéro déforestation pour l'alimentation animale [1] [2]
  - Pourcentage des matières premières textiles naturelles sont conformes à la politique TEX responsable (coton, fibres de bois, laine, cachemire) [11]
  - Pourcentage de tablettes à marque Carrefour conformes à la charte cacao durable [1] [2]
  - Pourcentage des traders clés – acteurs amont négociant les matières premières agricoles – évalués et en progrès [11]
- Pourcentage de produits à marque Carrefour issus de la pêche durable [1] [3] [5] [9]
- Part du chiffre d'affaires de produits contrôlés issus d'élevages hors cages (en %) [1] [3] [5]
- Part du chiffre d'affaires de produits de marques nationales issus d'élevages hors cages (en %) [1] [3] [5]
- Nombre de fournisseurs partenaires du Pacte Transition Alimentaire [11]
- Pourcentage d'audits sociaux avec alerte [11]
- Pourcentage de sites certifiés IFS ou BRC [11]
- Pourcentage de sites audités par Carrefour [11] dont :
  - Pourcentage de notes obtenues aux audits entre A et B
  - Pourcentage de notes obtenues aux audits entre C et D
- Effectif [1]
- Taux de fréquence [1]
- Taux de gravité [1]
- Pourcentage de femmes nommées aux postes clés [11]
- Pourcentage de salariés déclarés en situation de handicap [11]

- Nombre moyen d'heures de formation par salarié [(1)] [(2)]
- Nombre d'accords signés [(11)]
- Taux d'attrition des talents clés [(11)]
- Pourcentage de personnel à risque formé sur les sujets anti-corruption [(11)]
- Pourcentage de pays/entité ayant un DPO [(11)]
- Part des clients ayant identifié la transition alimentaire en magasin [(11)]

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) Roumanie HM et SM
(10) Taïwan HM et SM
(11) Groupe

3

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Synthèse de la gouvernance 178

Acteurs de la gouvernance 178
Évolutions récentes en matière de gouvernance d'entreprise 179
La gouvernance Carrefour en chiffres 180

3.1 Une gouvernance équilibrée 181

3.1.1 Équilibre des pouvoirs 181
3.1.2 Équilibre de la composition du Conseil d'administration 183

3.2 Le Conseil d'administration 188

3.2.1 La composition du Conseil d'administration 188
3.2.2 Fonctionnement du Conseil d'administration 203
3.2.3 Comités spécialisés du Conseil d'administration 206

3.3 Comité Exécutif Groupe 214

3.3.1 Composition du Comité Exécutif Groupe 214
3.3.2 Équilibre de la composition du Comité Exécutif Groupe 214
3.3.3 Biographies des membres du Comité Exécutif Groupe 215

3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux 219

3.4.1 Processus de fixation et de mise en œuvre des politiques de rémunération des mandataires sociaux 219
3.4.2 Rémunération des Administrateurs 219
3.4.3 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs 221
3.4.4 Tableaux sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs 228

3.5 Règle « appliquer ou expliquer » du Code AFEP-MEDEF 230

3.6 Opérations effectuées par les mandataires sociaux sur les actions de la Société 230

3.7 Conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce 231

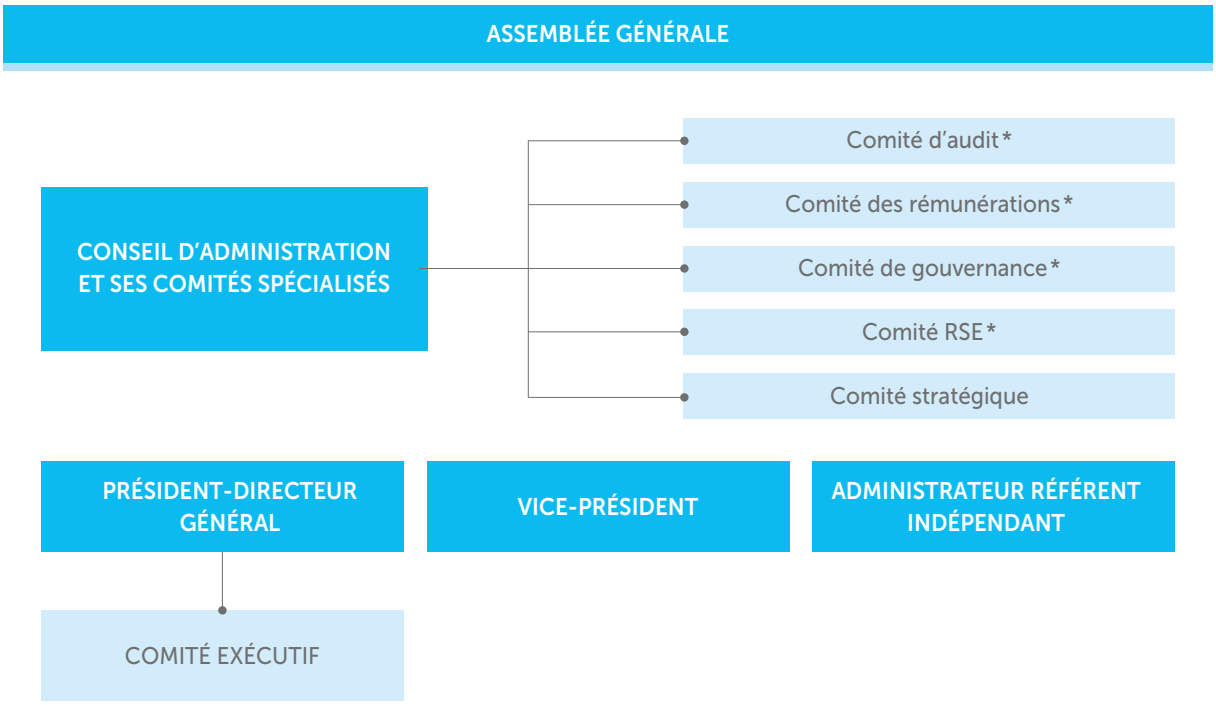
Procédure d'évaluation des conventions courantes et réglementées 231
Conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce 231
Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 231

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 janvier 2020, 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.

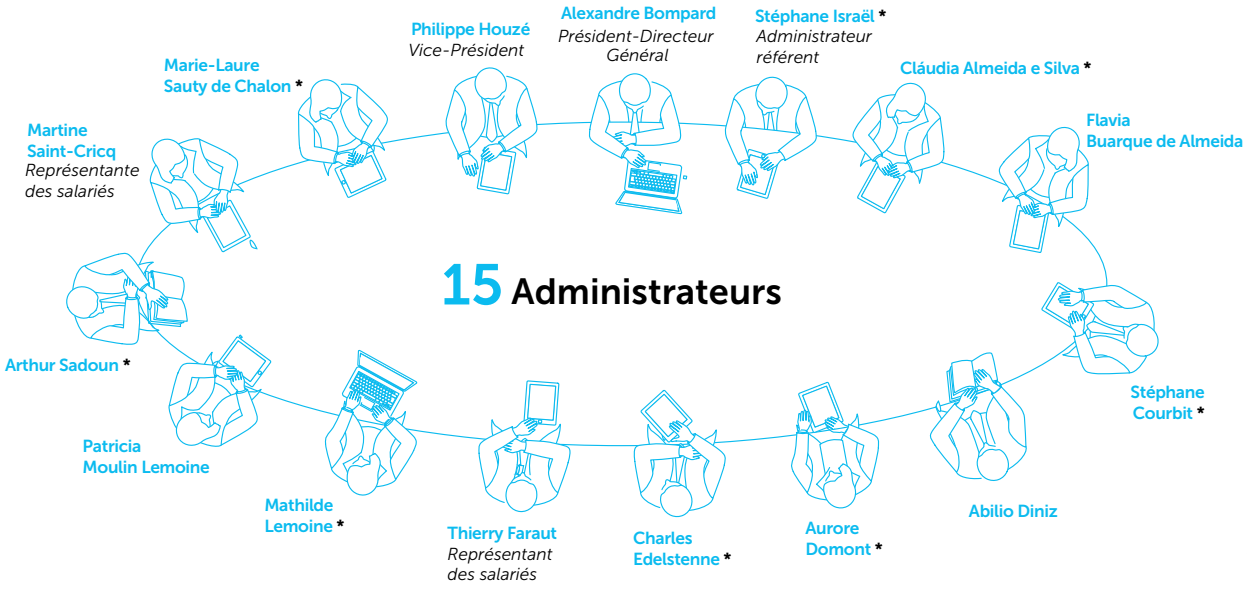
Synthèse de la gouvernance

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 2021 de :

- proposer le renouvellement des mandats de neuf Administrateurs arrivant à échéance au cours de l'Assemblée Générale 2021, à savoir les mandats de Monsieur Alexandre Bompard, Monsieur Philippe Houzé, Monsieur Stéphane Israël, Madame Claudia Almeida e Silva, Monsieur Nicolas Bazire, Monsieur Stéphane Courbit, Madame Aurore Domont, Madame Mathilde Lemoine et Madame Patricia Moulin-Lemoine ; et
- renouveler Monsieur Alexandre Bompard dans ses fonctions de Président-Directeur Général à la suite de son renouvellement par l'Assemblée Générale 2021 en qualité d'Administrateur, ainsi que de conserver l'unicité des fonctions de Président et de Directeur Général.

Par ailleurs, à la suite de la cession par le Groupe Agache de sa participation dans le groupe Carrefour, Messieurs Alexandre Arnault et Nicolas Bazire ont fait part le 6 septembre 2021 de leur démission de leur mandat d'Administrateur. Au cours de sa séance du 7 septembre 2021, le Conseil d'administration de Carrefour a, sur recommandation de son Comité de gouvernance, décidé de coopter Monsieur Arthur Sadoun, en tant que membre indépendant, pour la durée du mandat restant à courir de Monsieur Nicolas Bazire, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2023. Cette cooptation sera soumise à ratification lors de la prochaine Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour. Ce faisant, le Conseil a, conformément aux demandes des actionnaires, continué à réduire sa taille, augmenter la proportion d'Administrateurs indépendants à 61 % d'Administrateurs indépendants et la proportion de femmes à 46 %.

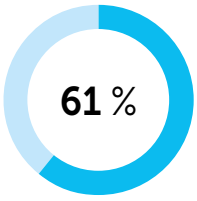
En outre, conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF, Monsieur Thierry Faraut, Administrateur représentant les salariés, a rejoint le 20 avril 2022 le Comité des rémunérations.

Enfin, sur recommandation du Comité de gouvernance, le Conseil d'administration a décidé d'étendre les pouvoirs de l'Administrateur référent indépendant et ainsi permettre à ce dernier de pouvoir être consulté sur l'ordre du jour et le calendrier des réunions du Conseil d'administration, proposer l'inscription de points spécifiques à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration et organiser des réunions hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (*executive sessions*).

LA GOUVERNANCE CARREFOUR EN CHIFFRES



15
administrateurs dont
2 représentants les salariés



Taux d'indépendance*



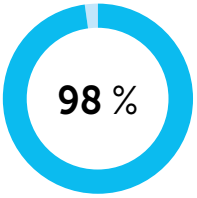
46 %
de femmes*



5
comités spécialisés
dont **4** présidés
par des Administrateurs indépendants
et **2** présidés par des femmes



8
réunions du Conseil en 2021



Taux de présence
aux Conseils



21
réunions
de Comités en 2021



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.

Au sein des sociétés du CAC 40, le mode de Direction Générale unifié demeure privilégié, la majorité des sociétés à Conseil d'administration ayant retenu ce mode d'exercice de la Direction Générale.

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) ; et
- 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 2019, et du processus annuel d'autoévaluation, réalisé fin 2020, 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 2022 ». 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.

En conséquence, l'Assemblée Générale du 21 mai 2021, ayant renouvelé son mandat d'Administrateur, le Conseil d'administration a décidé, à l'unanimité, de renouveler Monsieur Alexandre Bompard en qualité de Président-Directeur Général pour une durée de trois ans. Cette proposition traduit la confiance renouvelée du Conseil d'administration en la personne de son Président-Directeur Général, son choix de poursuivre l'exécution du plan stratégique de la Société et la volonté de maintenir une gouvernance unifiée.

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 le 17 février 2021, 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 peut également être consulté sur l'ordre du jour et le calendrier des réunions du Conseil d'administration, proposer l'inscription de points spécifiques à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration et organiser des réunions 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 Secrétariat général du Groupe dans l'exercice de ses fonctions.

Principales activités en 2021

Au cours de l'exercice 2021, 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 piloté l'autoévaluation du Conseil d'administration ;
- a rencontré certains dirigeants du Groupe afin d'appréhender la transformation du Groupe et d'échanger de façon concrète sur les activités, les enjeux et le fonctionnement du Groupe ;
- 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 ; et
- n'a pas eu à connaître de conflits d'intérêts au sein du Conseil d'administration.

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 terme 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 menée par l'Administrateur référent. Les conclusions de cette autoévaluation 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 2021, 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.

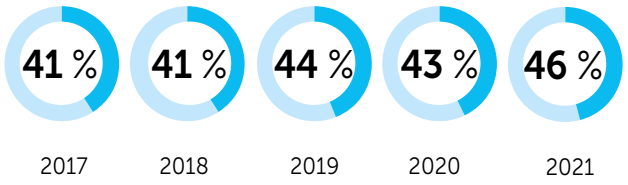
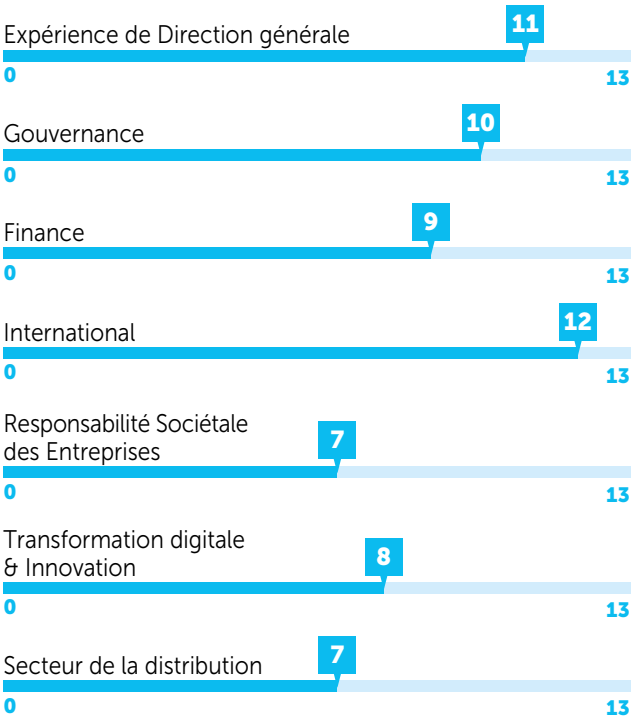
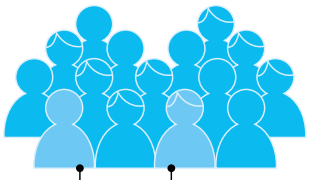
En accueillant depuis 2017 de nouveaux Administrateurs, plus jeunes, de nationalité, de compétences et d'expériences différentes, le Conseil d'administration a renforcé son caractère international et ses compétences en matière entrepreneuriale et digitale. Depuis 2020, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de gouvernance, et conformément aux demandes des actionnaires de la Société, a également décidé de réduire sa taille.

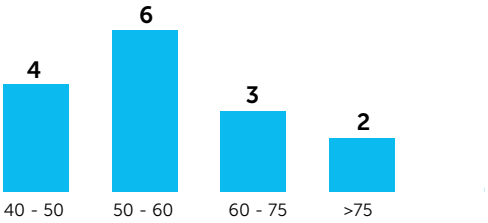
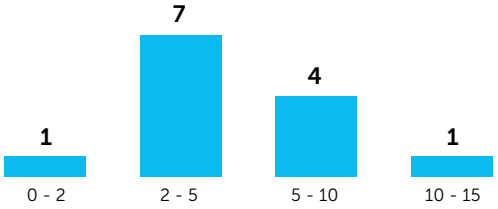
La cooptation de Monsieur Arthur Sadoun, en qualité d'Administrateur indépendant, a en outre permis de renforcer l'indépendance du Conseil et d'ajouter un profil international, une expérience en matière de transformation d'entreprise ainsi qu'une expertise digitale.

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 2021, 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 2021
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.

Critères	Objectifs	Mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice 2021
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	 **Âge moyen** **60 ans** 2017 **62 ans** · 2018 **59 ans** · 2019 **58 ans** · 2020 **58 ans** · 2021 **60 ans**
Ancienneté moyenne au sein du Conseil d'administration		 **Ancienneté moyenne** **5 ans**

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 2021 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 20 avril 2022, 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, dont le mandat arrivera à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021, 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 jusqu'à son terme lors de l'Assemblée Générale 2022.

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 *Président-Directeur Général*	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Philippe Houzé *Vice-Président*	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	X
Stéphane Israël (*) *Administrateur référent*	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
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 excédé 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 jusqu'à son terme lors de l'Assemblée Générale 2022.

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 2021

Au 31 décembre 2021 et à la date du présent Document d'Enregistrement Universel, 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 :

					Durée du mandat		
Administrateur	Nationalité	Âge	Sexe	Indépendance	Nomination	Dernier renouvellement	Fin de mandat [1]
Alexandre Bompard *Président-Directeur Général*	Français	49	M		18/07/2017	21/05/2021	AG 2024
Philippe Houzé *Vice-Président*	Français	74	M		11/06/2015	21/05/2021	AG 2024
Stéphane Israël *Administrateur référent*	Français	51	M	x	15/06/2018	21/05/2021	AG 2024
Cláudia Almeida e Silva	Portugaise	48	F	x	22/01/2019 [3]	21/05/2021	AG 2024
Flavia Buarque de Almeida	Brésilienne	54	F		12/04/2017	14/06/2019	AG 2022
Stéphane Courbit	Français	56	M	x	15/06/2018	21/05/2021	AG 2024
Abilio Diniz	Brésilien	85	M		17/05/2016	14/06/2019	AG 2022
Aurore Domont	Française	53	F	x	15/06/2018	21/05/2021	AG 2024
Charles Edelstenne	Français	83	M	x	28/07/2008	14/06/2019	AG 2022
Thierry Faraut [4]	Français	51	M		23/11/2017	08/12/2020	08/12/2023
Mathilde Lemoine	Française	52	F	x	20/05/2011	21/05/2021	AG 2024
Patricia Moulin-Lemoine	Française	72	F		11/06/2015	21/05/2021	AG 2024
Arthur Sadoun	Française	50	H	x	07/09/2021 [5]	-	AG 2024
Martine Saint-Cricq [4]	Française	63	F		04/10/2017	07/10/2020	07/10/2023
Marie-Laure Sauty de Chalon	Française	59	F	x	15/06/2017	29/05/2020	AG 2023

(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 : soumise à ratification lors de la prochaine Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour.
(6) Depuis le 20 avril 2022.

	Comités spécialisés du Conseil d'administration				
Autres mandats [2]	Comité d'audit	Comité des rémunérations	Comité de gouvernance	Comité RSE	Comité stratégique
1					◆
1	○		○		○
-	◆				
-	○			○	
2			○		
-		○			○
1					■
-			○	◆	
3		○	◆		
-		○ [6]	○		
-	○	◆			
-				○	
1					
-				○	
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 2021 :

	Départs	Nominations	Renouvellements
Conseil d'administration	Alexandre Arnault Nicolas Bazire	Arthur Sadoun [1] [2]	Alexandre Bompard Philippe Houzé Stéphane Israël [1] Claudia Almeida e Silva Nicolas Bazire Stéphane Courbit [1] Aurore Domont Patricia Moulin-Lemoine Mathilde Lemoine [1]

(1) Administrateur indépendant.
(2) Monsieur Arthur Sadoun a été coopté par le Conseil d'administration du 7 septembre 2021 et la ratification de cette cooptation sera proposée à l'Assemblée Générale Annuelle de 2022.

L'Assemblée Générale du 21 mai 2021 a renouvelé les mandats d'Administrateurs de Monsieur Alexandre Bompard, Monsieur Philippe Houzé, Monsieur Stéphane Israël, Madame Claudia Almeida e Silva, Monsieur Nicolas Bazire, Monsieur Stéphane Courbit, Madame Aurore Domont, Madame Patricia Moulin-Lemoine et Madame Mathilde Lemoine.

À la suite de la cession par le Groupe Agache de sa participation dans le groupe Carrefour, Messieurs Alexandre Arnault et Nicolas Bazire ont fait part le 6 septembre 2021 de leur démission de leur mandat d'Administrateur. Au cours de sa séance du 7 septembre 2021, le Conseil d'administration de Carrefour a, sur recommandation de son Comité de gouvernance, décidé de coopter Monsieur Arthur Sadoun, en tant que membre indépendant, pour la durée du mandat restant à courir de Monsieur Nicolas Bazire, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2023. Cette cooptation sera soumise à ratification lors de la prochaine Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour.

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 : 408 891
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 : 4 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 2021

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)

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)

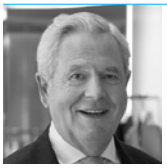
À l'étranger :

- 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 : 3 167
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 : 6 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 et membre du Conseil d'administration de l'INSEAD. 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 2021

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, Président du Comité des nominations et Président du Comité des rémunérations de HSBC France (*)
- 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

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France :

- Président du conseil d'établissement de Novancia Business School (fin de mandat : 2016)
- 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)

À l'étranger :

- Néant

(*) Société cotée.

Stéphane Israël

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT ET ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT / *Président du Comité d'audit*



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 : 3 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 2021

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

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)

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 : 3 ANS **TAUX DE PRÉSENCE : 100 %**

Cláudia Almeida e Silva est *Managing Partner* de Singularity Capital, fonds d'investissement dédié aux *early stages start-ups*, 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-ups* 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 2022 ».

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2021

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

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 : 14 juin 2019
DATE DE FIN DE MANDAT : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2021

ANNÉES DE PRÉSENCE : 4 ANS **TAUX DE PRÉSENCE : 100 %**

Madame Flavia Buarque de Almeida est diplômée de la Fundaçao 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.

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.

Par ailleurs, elle est administratrice de W2W E-Commerce de Vinhos SA depuis août 2016, de BRF SA depuis avril 2017 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 2021

Au Brésil :

- *Managing Director* et associée de Peninsula Capital Participações SA
- Directrice Générale du groupe Peninsula
- Administratrice de W2W E-Commerce de Vinhos SA
- Administratrice de BRF SA (*)
- Administratrice de Vitamina Chile SPA
- Administratrice de Ultrapar Participações SA (*)
- Membre du Conseil délibératif de l'Instituto Peninsula

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Au Brésil :

- Administratrice indépendante de Lojas Renner SA (*) (fin de mandat : 2016)
- 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)

(*) Société cotée.

Stéphane Courbit

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT / *Membre du Comité stratégique et du Comité des rémunérations*



NÉ LE : 28 avril 1965

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 : 3 ANS **TAUX DE PRÉSENCE : 86 %**

Monsieur Stéphane Courbit est diplômé de l'ISG Paris et de l'IUT de Valence. Après des débuts avec Christophe Dechavanne, Monsieur Stéphane Courbit s'associe en 1994 avec le présentateur Arthur et crée la société ASP (Arthur Stéphane Production) qui produit l'émission *Les Enfants de la Télé*. En 1998, Endemol entre au capital d'ASP qui change son nom pour Endemol France. Le groupe deviendra en quelques années le premier producteur audiovisuel français. En 2006, Monsieur Stéphane Courbit revend ses parts et quitte le groupe en 2007.

La même année, Monsieur Stéphane Courbit crée LOV Group, une holding qui investit dans la production audiovisuelle, l'hôtellerie haut de gamme, Internet et l'énergie. Suite à la fusion entre Banijay Group et Zodiak en février 2016, Monsieur Stéphane Courbit se retrouve à la tête de l'un des plus grands groupes de production audiovisuelle au monde. En octobre 2019, Banijay Group signe l'acquisition du groupe Endemol Shine, qui en ferait, sous réserve de l'obtention des accords des autorités de la concurrence, le premier groupe de production audiovisuelle mondial.

Monsieur Stéphane Courbit est le Président de LOV Group, société principalement orientée vers la production audiovisuelle, les jeux en ligne et l'hôtellerie de luxe.

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 2021

En France :

- Président de Lov Group Invest (et membre du Conseil de surveillance)

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 Betclic 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 de LDH (et membre du comité de surveillance)
- Président de Lov Banijay
- Président-Directeur Général de Lovestate
- Président de Mangas Lov
- 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
- Président de LHCH Venise
- Président de Lov & SPB
- Président de FL Cosmetics
- Président de Lov & Co
- Président de Lov & Food
- Président de Fouquet
- Président de Résidence du Roy

En tant que représentant de Financière Lov :

- Président de Banijay Entertainment
- Gérant de SCI Parking La Garonne
- Gérant de SCI James & Co
- Gérant de SCI Gordita
- Gérant de SCI Blancs Mills
- Gérant de SCI Néva 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

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France :

- Président de Banijay Holding SAS (fin de mandat : 2019)
- Président de Betclic 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 : 2021)
- Président de ILR (fin de mandat : 2021)
- Président de Chalet de Pierres SAS (fin de mandat : 2021)
- Président de Betclic Group (fin de mandat : 2021)

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 : 14 juin 2019
DATE DE FIN DE MANDAT : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2021

ANNÉES DE PRÉSENCE : 5 ANS **TAUX DE PRÉSENCE : 95 %**

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 360º*, 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 2021

Au Brésil :

- Administrateur d'Atacadão SA (*) (groupe Carrefour)
- Président et administrateur de Peninsula 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, Orca SARL, Peninsula Europe SARL et Plenae Comércio e Serviços Para o Bem-Estar EIRELI

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France :

- Censeur du Conseil d'administration de Carrefour (*) (fin de mandat : 2016)

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)
- Président et administrateur de Reco Master Empreendimentos e Participações SA (fin de mandat : 2021)
- Administrateur de Onyx 2006 Participações Ltda (fin de mandat : 2021)

(*) Société cotée.

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 : 3 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 2021

En France :

- Présidente de FigaroMedias
- Présidente de Social & Stories
- 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)

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 : 14 juin 2019
DATE DE FIN DE MANDAT : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2021

ANNÉES DE PRÉSENCE : 13 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 2021

En France :

- Administrateur et Président d'Honneur de Dassault Aviation SA (*)
- Président du Conseil d'administration 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-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 Neuflize & 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 : 4 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 2021

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 / ***Présidente du Comité des rémunérations et Membre du Comité d'audit***



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 : 10 ANS **TAUX DE PRÉSENCE : 100 %**

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 directeur des Études économiques et de la Stratégie marchés d'HSBC France, membre du Comité Exécutif et Sénior-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 Economique 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'Expansiòn (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, 3e 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 2021

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 : 6 ANS **TAUX DE PRÉSENCE : 100 %**

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 2021

En France :

- Directrice générale de Motier SAS
- Membre du Conseil de surveillance de Motier SAS
- Présidente du Conseil de surveillance de Galeries Lafayette SA
- Vice-Présidente du comité de surveillance de la société BHV Exploitation (SAS)
- Présidente de la société Grands Magasins Galeries Lafayette (SAS)
- Présidente de la société Immobilière du Marais (SAS)
- 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)

Arthur Sadoun

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT



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 : 3 MOIS **TAUX DE PRÉSENCE : 100 %**

Arthur Sadoun, 50 ans, est Président du Directoire de Publicis Groupe, 3e 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 1er juin 2017 et devient le 3e 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 2021

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)

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)

(*) Société cotée.

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 : 4 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. Depuis octobre 2007, elle est membre du comité des femmes UNI Europe et Monde. 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 2021

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 RSE***



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 : 4 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 2021

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 Coorpacademy

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France :

- Présidente-Directrice Générale de Auféminin SA (*) (fin de mandat : 2018)
- Gérante de Auféminin.com Productions SARL (fin de mandat : 2018)
- Présidente de Etoilecasting.com SAS (fin de mandat : 2018)
- Présidente de Les rencontres auféminin.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 2021, 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.

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 2021

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 :

- **gestion de la crise Covid-19 :**

  L'année 2021 a également été marquée par la continuation de la crise de la Covid-19, qui a touché l'intégralité des géographies du Groupe. Sur ce sujet, le Conseil d'administration a été particulièrement impliqué et informé du suivi de la gestion de la crise tout au long de l'exercice.

- **gestion financière :**

  Le Conseil d'administration a pris connaissance, tout au long de l'exercice, des travaux du Comité d'audit ; il a, après avoir entendu la synthèse du Président du Comité d'audit et des Commissaires aux comptes, arrêté les comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels ainsi que les rapports et projets de communiqués de presse y afférents. Il a examiné les chiffres d'affaires trimestriels ainsi que les projets de communiqué de presse y afférents ; les 20 avril 2021 et 28 juillet 2021, il a mis en œuvre le programme de rachat d'actions de la Société et a décidé de l'annulation des actions rachetées dans ce cadre, par le biais de deux réductions de capital ; il a arrêté les documents de gestion prévisionnelle ; il a renouvelé les autorisations annuelles consenties au Président-Directeur Général en matière d'émissions obligataires et de cautions, avals et garanties ; il a procédé à des revues de la politique de financement et des engagements du Groupe ; il a par ailleurs approuvé le budget 2022 ;

- **suivi des orientations stratégiques du Groupe, de ses activités et des opérations :**

  Suite à l'adoption en janvier 2018, du plan de transformation « Carrefour 2022 », il a été régulièrement informé de l'avancement des différents chantiers relatifs à la transformation du Groupe ; il a discuté de la marque d'intérêt exprimée par Alimentation Couche-Tard, en vue d'une éventuelle offre sur Carrefour ; il a approuvé le projet d'acquisition de Grupo BIG par Carrefour Brésil ; il a été informé des discussions engagées avec le groupe Auchan en vue d'un éventuel rapprochement ; il a procédé à la revue stratégique des actifs du Groupe en vue notamment de l'élaboration du prochain plan stratégique Carrefour 2026.

  Le Conseil d'administration a été informé de l'état de la conjoncture et de la concurrence, de la performance boursière de l'action Carrefour et des enjeux de notation financière ;

- **gouvernance :**
  - approbation du rapport sur le gouvernement d'entreprise,
  - dans le cadre de l'évaluation annuelle de son fonctionnement, du dialogue actionnarial qu'entretient la Société, et afin notamment de prendre en compte le résultat des votes de l'Assemblée Générale des actionnaires tenue le 29 mai 2020, le Conseil d'administration a poursuivi sa réflexion sur les évolutions qui pourraient être apportées à la gouvernance de la Société. À la suite de ces travaux, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de gouvernance, a décidé de proposer à l'Assemblée Générale Annuelle du 21 mai 2021 le renouvellement des mandats de neuf Administrateurs, Monsieur Alexandre Bompard, Monsieur Philippe Houzé, Monsieur Stéphane Israël, Madame Claudia Almeida e Silva, Monsieur Nicolas Bazire, Monsieur Stéphane Courbit, Madame Aurore Domont, Madame Mathilde Lemoine et Madame Patricia Moulin Lemoine ; et

- suite au départ de Messieurs Alexandre Arnault et Nicolas Bazire, coopter comme Administrateur Monsieur Arthur Sadoun, en remplacement de Monsieur Nicolas Bazire et pour la durée du mandat restant à courir, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2023,
- indépendance des Administrateurs : conformément au Code AFEP-MEDEF, et sur recommandations du Comité des nominations, il a procédé à l'évaluation annuelle du caractère indépendant des Administrateurs,
- évaluation du Conseil d'administration : il a procédé à l'autoévaluation du Conseil d'administration, pilotée par l'Administrateur référent et réalisée sous la responsabilité du Comité des nominations, évaluation qui a fait l'objet d'une restitution en séance lors du Conseil d'administration du 20 avril 2022 ;

la rémunération des mandataires sociaux :

- rémunération de Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général : le Conseil d'administration a, sur recommandations du Comité des rémunérations, décidé de ses éléments de rémunération et de sa politique de rémunération pour l'exercice 2021 ; il a approuvé la mise en place d'un nouveau plan d'intéressement à long terme *via* l'attribution gratuite d'actions de performance à Monsieur Alexandre Bompard ; il a décidé d'arrêter le montant du régime de retraite à prestations définies correspondant à l'exercice 2020,
- rémunération des Administrateurs : le Conseil d'administration a, sur recommandations du Comité des rémunérations, décidé de la politique de rémunération pour l'exercice 2021 (politique dont le montant de l'enveloppe annuelle et les modalités de répartition de la rémunération versée aux Administrateurs demeurent inchangés depuis 2018) ;

RSE :

Le Conseil d'administration a pris connaissance, tout au long de l'exercice, des travaux du Comité RSE :

- il a été informé du bilan de l'année 2021, 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,
- il a examiné la politique du Groupe en matière d'égalité hommes-femmes,
- il a rehaussé les objectifs du Groupe en matière de RSE et adopté le nouvel Indice RSE et Transition Alimentaire.

Assemblée Générale du 21 mai 2021 :

- Le Conseil d'administration a arrêté la convocation, l'ordre du jour, le texte des résolutions, le rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée ; il a défini la politique de distribution de dividendes ; il a procédé à l'examen annuel des conventions réglementées poursuivies au cours de l'exercice ; conformément à la loi « Sapin II » et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, il 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 (ancien article L. 225-37-3 I) du Code de commerce, les éléments de rémunération dus ou attribués au titre de l'exercice 2020 à Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général, la politique de rémunération 2021 du Président-Directeur Général et la politique de rémunération 2021 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 2021, le Conseil d'administration a procédé à l'autoévaluation annuelle de son fonctionnement. A cette fin, un questionnaire a été préparé et envoyé à chaque Administrateur. Une synthèse des résultats de cette autoévaluation a été préparée par le Président du Comité de Gouvernance et l'Administrateur Référent qui l'a présentée au Conseil d'administration du 20 avril 2022.

Il ressort de l'autoévaluation que les Administrateurs sont globalement très satisfaits du fonctionnement d'ensemble du Conseil d'administration ainsi que de ses Comités. Les principales observations des membres du Conseil d'administration portent sur l'organisation de travaux stratégiques et sur la poursuite de sessions *ad hoc* avec des dirigeants opérationnels. Ces observations ont été prises en considération dès l'année 2021 et le seront de nouveau en 2022, en particulier dans le cadre de la préparation du nouveau plan stratégique.

3.2.2.5 Fréquence et participation aux réunions du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés en 2021

Le Conseil d'administration et ses comités spécialisés se sont réunis à vingt-neuf reprises au cours de l'exercice 2021 avec un taux d'assiduité moyen de 99 %.

29 réunions | **99 %** taux d'assiduité moyen

Le Conseil d'administration s'est réuni à huit reprises au cours de l'exercice 2021 avec un taux d'assiduité moyen de 98 %.

17 membres [1] | **8** réunions | **98 %** taux d'assiduité

(1) Ce nombre inclut Messieurs Alexandre Arnault et Nicolas Bazire, qui ont démissionné de leurs mandats le 6 septembre 2021 et Monsieur Arthur Sadoun, qui a été coopté en qualité d'Administrateur le 7 septembre 2021.

Administrateur	Conseil d'administration	Comité d'audit	Comité des rémunérations	Comité de gouvernance	Comité RSE	Comité stratégique
Alexandre Bompard *Président-Directeur Général*	100 %	-	-	-	-	100 %
Stéphane Israël *Administrateur référent*	100 %	100 %	-	-	-	-
Philippe Houzé *Vice-Président*	100 %	100 %	-	100 %	-	100 %
Cláudia Almeida e Silva	100 %	100 %	-	-	100 %	-
Flavia Buarque de Almeida	100 %	-	-	100 %	-	-
Stéphane Courbit	88 %	-	100 %	-	-	100 %
Abilio Diniz	100 %	-	-	-	-	100 %
Aurore Domont	100 %	-	-	100 %	100 %	-
Charles Edelstenne	100 %	-	100 %	100 %	-	-
Thierry Faraut	100 %	-	-	100 %	-	-
Mathilde Lemoine	100 %	100 %	100 %	-	-	-
Patricia Moulin Lemoine	100 %	-	-	-	100 %	-
Arthur Sadoun [1]	100 %	-	-	-	-	-
Martine Saint-Cricq	100 %	-	-	-	100 %	-
Marie-Laure Sauty de Chalon	100 %	-	-	-	100 %	-
Alexandre Arnault [2]	83 %		-	-	-	-
Nicolas Bazire [2]	100 %	100 %	100 %	-	-	100 %

(1) Administrateur à compter du 7 septembre 2021.
(2) Administrateurs jusqu'au 6 septembre 2021.

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. Au cours de l'exercice 2021, la composition des comités spécialisés n'a pas été modifiée consécutivement aux départs de certains Administrateurs (évolution décrite en section 3.2.3 du présent Document d'Enregistrement Universel).

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.

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 2021 :

	Départs	Nominations	Renouvellements
Comité d'audit	Nicolas Bazire	-	-
Comité des rémunérations	Nicolas Bazire	Thierry Faraut [1]	-
Comité de gouvernance	-	-	-
Comité RSE	-	-	-
Comité stratégique	Nicolas Bazire	-	-

(1) 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.

3.2.3.1 Le Comité d'audit

Le Comité d'audit se réunit au moins 4 fois par an.

Composition

Au 31 décembre 2021, 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 | **4** réunions | **100 %** taux d'assiduité

Au 31 décembre 2021, 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.

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 2021

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 2020 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 2020 ; incidences des mesures de réorganisation/productivité du plan de transformation « Carrefour 2022 » sur les comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2020,
  - proposition de dividende 2020,
  - procédures de *hard-close*,
  - 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 2020 ;
- **quant au contrôle interne :**
  - suivi des missions de l'Audit interne Groupe,
  - politique de financement Groupe 2021-2022 et notation du Groupe,
  - revue de la cartographie des risques ;
- **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,
  - pilotage du processus d'appel d'offres pour le renouvellement des mandats des Commissaires aux comptes.

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.

3 membres	3 réunions	100 % taux d'assiduité

Au 31 décembre 2021, la composition du Comité des rémunérations était la suivante :

Président : **Mathilde Lemoine** [1] ;
Membres : **Charles Edelstenne** [1] **et Stéphane Courbit** [1].

(1) Administrateur indépendant.

Il est précisé que 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.

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 2021

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 2021 de Monsieur Alexandre Bompard,
  - fixation de la rémunération variable 2020 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 2020,
  - définition de la politique de rémunération des Administrateurs pour 2021,
  - attributions gratuites d'actions pour les managers clés ;
- **Assemblée Générale du 21 mai 2021 :**
  - 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 2020 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 2021, 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	**3** réunions	**100 %** taux d'assiduité

Au 31 décembre 2021, 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.

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 2021

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,
  - revue des propositions de modifications du Règlement intérieur du Conseil d'administration et des Statuts,
  - pilotage, avec l'Administrateur référent, de l'évaluation annuelle du Conseil d'administration ;
- **Assemblée Générale du 21 mai 2021 :**
  - 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 (en ce compris la présidence) 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 2021, le Comité RSE comprend une majorité de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF.

5 membres	**3** réunions	**100 %** taux d'assiduité

Au 31 décembre 2021, 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.

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 2021

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 2020 ;
- 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 ;
- engagements, état des lieux et plans d'actions en matière d'emballages.

3.2.3.5 Le Comité stratégique

Le Comité stratégique se réunit autant de fois que nécessaire.

Composition

4 membres	8 réunions	100 % taux d'assiduité

Au 31 décembre 2021, 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 2021, l'Administrateur référent a été associé aux travaux du Comité stratégique.

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 2021

Les Administrateurs ont été sollicités pour discuter de la marque d'intérêt exprimée par Alimentation Couche-Tard, en vue d'une éventuelle offre sur Carrefour ; étudier le projet d'acquisition de Grupo BIG par Carrefour Brésil ; être informés des discussions engagées avec le groupe Auchan en vue d'un éventuel rapprochement ; procéder à la revue stratégique des actifs du Groupe en vue notamment de l'élaboration du prochain 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 seize membres :

	Principale fonction au sein du Groupe
Alexandre Bompard	Président-Directeur Général
RESPONSABLES DE ZONES GÉOGRAPHIQUES	
Rami Baitiéh	Directeur Exécutif France
Stéphane Maquaire	Directeur Exécutif Amérique latine (Brésil et Argentine)
Alexandre de Palmas	Directeur Exécutif Espagne
François-Melchior de Polignac	Directeur Exécutif Europe du Nord et de l'Est (Belgique, Pologne et Roumanie) et Directeur Général Carrefour Belgique
Christophe Rabatel	Directeur Exécutif Italie
RESPONSABLES DE PÔLES FONCTIONNELS ET DES FONCTIONS *CORPORATE*	
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
Jérôme Nanty	Directeur Exécutif Ressources Humaines et Patrimoine pour le Groupe et la France
Elodie Perthuisot	Directrice Exécutive E-Commerce, Data et Transformation Digitale
Alice Rault	Directrice de la Stratégie et de la Transformation
Laurent Vallée	Secrétaire Général
Morgane Weill	Directrice Exécutive Stratégie pour le Groupe et la France & Market France

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 16 membres dont 5 femmes (soit un pourcentage de 31 %). Ces évolutions s'inscrivent plus largement dans la politique favorisant l'accès des femmes aux postes à responsabilités. En 2021, la part des femmes dans le management du Groupe a progressé de + 1 point. De plus, au sein de la population des directeurs seniors, une nouvelle catégorie de postes a été créée, 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 24,7 % au cours de l'année 2021. 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.

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.

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.

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 Elior. 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 éxécutive de Carrefour Espagne.

FRANÇOIS-MELCHIOR DE POLIGNAC



François-Melchior de Polignac est diplômé d'HEC et titulaire d'un Master en relations internationales (Université de Cambridge).

Après 2 ans chez L'Oréal en Italie et 3 ans au Boston Consulting Group, il rejoint le groupe Carrefour en 2000. Il occupe alternativement des fonctions M&A/Stratégie/Projets et des fonctions opérationnelles dans les formats Hypermarchés et Supermarchés. Il multiplie ensuite les expériences à l'étranger, en Pologne d'abord, puis 2 ans à la tête de Carrefour Roumanie et 4 ans à celle de Carrefour Belgique.

Rentré en France en 2017 pour la mise en œuvre du plan de transformation, il est nommé en octobre 2018 Directeur Exécutif Marchandises, Flux et Formats du Groupe. En 2019, il est nommé Directeur Exécutif Europe du Nord et de l'Est (Belgique, Pologne et Roumanie) et Directeur Général Carrefour Belgique.

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 1er septembre Directeur Exécutif de Carrefour Italie.

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 1er 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 1er 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.

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.

ELODIE PERTHUISOT



Elodie 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, Elodie Perthuisot a été directrice commerciale à la Fnac puis à la Fnac Darty pendant environ 6 ans.

ALICE RAULT



Alice Rault est nommée Directrice de la Stratégie et de la Transformation, membre du Comité Exécutif du Groupe, au 1er 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.

MORGANE WEILL



Morgane Weill est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et ancienne élève de l'École nationale d'administration.

Elle a passé cinq ans à l'Inspection générale des finances au ministère de l'économie et des finances, où elle a conduit des missions d'audit et de conseil sur des politiques publiques variées : collectivités, défense, justice, culture, douane.

Le 1er janvier 2018, elle entre au groupe Carrefour comme Directrice de cabinet d'Alexandre Bompard. Dans le cadre de ses fonctions, elle coordonne notamment les problématiques liées à la transition alimentaire, priorité stratégique de l'entreprise, pour améliorer la sécurité, la traçabilité, la qualité et la responsabilité des produits vendus partout dans le monde.

Le 1er juillet 2019, elle est nommée Directrice Exécutive Stratégie et Transformation.

Le 1er septembre 2021, elle est nommée Directrice Exécutive Market France. Elle conserve par ailleurs la responsabilité de l'élaboration du plan stratégique du Groupe aux côtés d'Alexandre Bompard. À ce titre, elle reste membre des Comités Exécutifs du Groupe et de la France.

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 1er janvier au 31 décembre. La rémunération due au titre de l'exercice 2020 a été payée en 2021 et la rémunération due au titre de l'exercice 2021 sera payée en 2022.

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 2020 et 2021, les Administrateurs ont perçu les montants détaillés ci-après :

	Montants des rémunérations perçues [1]			
	Exercice 2021		Exercice 2020	
(en euros)	Montants attribués [2]	Montants versés [3]	Montants attribués [4]	Montants versés [5]
Alexandre Bompard	75 000	56 250	56 250	27 083
Philippe Houzé	115 000	86 250	86 250	39 583
Stéphane Israël	135 000	74 659	74 659	35 417
Claudia Almeida e Silva	65 000	48 750	48 750	22 917
Alexandre Arnault [6]	35 833	32 045	32 045	18 750
Nicolas Bazire [6]	70 000	56 250	56 250	22 917
Jean-Laurent Bonnafé [7]	NA	22 689	22 689	18 750
Thierry Breton [8]	NA	NA	NA	12 500
Flavia Buarque de Almeida	55 000	41 250	41 250	18 750
Stéphane Courbit	61 875	43 636	43 636	18 750
Abilio Diniz	55 000	39 545	39 545	18 750
Aurore Domont	75 000	56 250	56 250	27 083
Charles Edelstenne	75 000	56 250	56 250	22 917
Thierry Faraut	55 000	41 250	41 250	18 750
Mathilde Lemoine	75 000	56 250	56 250	22 917
Patricia Moulin-Lemoine	55 000	41 250	41 250	22 917
Arthur Sadoun [9]	27 500	NA	NA	NA
Martine Saint-Cricq	55 000	41 250	41 250	22 917
Marie-Laure Sauty de Chalon	55 000	41 250	41 250	22 917
Lan Yan [7]	NA	38 523	38 523	8 333
TOTAL	**1 140 208**	**873 598**	**873 598**	**422 918**

(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 2021, soit du 1er janvier au 31 décembre 2021.
(3) Montants payés durant l'exercice 2021 pour la période du 1er janvier au 31 décembre 2020, compte tenu de la décision du Conseil d'administration du 20 avril 2020.
(4) Montants dus sur la base de la présence effective au titre de l'exercice 2020, soit du 1er janvier au 31 décembre 2020, compte tenu de la décision du Conseil d'administration du 20 avril 2020.
(5) Montants payés durant l'exercice 2020 pour la période du 1er août 2019 au 31 décembre 2019 suite à la décision du Conseil d'administration d'aligner la rémunération des Administrateurs sur une année civile.
(6) Administrateurs jusqu'au 6 septembre 2021.
(7) Administrateur jusqu'au 21 mai 2020.
(8) Administrateur jusqu'au 19 octobre 2019.
(9) 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 (fin du mandat lors de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2023).

Ce mandat est révocable à tout moment par le Conseil d'administration, conformément aux dispositions légales applicables.

Le Conseil d'administration du 20 avril 2022, 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 2022 (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 3 juin 2022.

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 est revue à échéances relativement longues. Elle peut éventuellement faire l'objet d'un réexamen par le Conseil d'administration en fonction des circonstances, et notamment à l'occasion d'un renouvellement de mandat. Elle n'a pas évolué depuis la prise de fonction du Président-Directeur Général en 2017.

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 2022, 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 2022 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 2022.

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.

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 1er janvier 2020 le dispositif dont bénéficiait le Président-Directeur Général, entraînant la perte de tous les droits acquis antérieurement au 1er janvier 2020.

Le Conseil d'administration a décidé de mettre en place, à compter du 1er 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 (13ème 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 408 891 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.

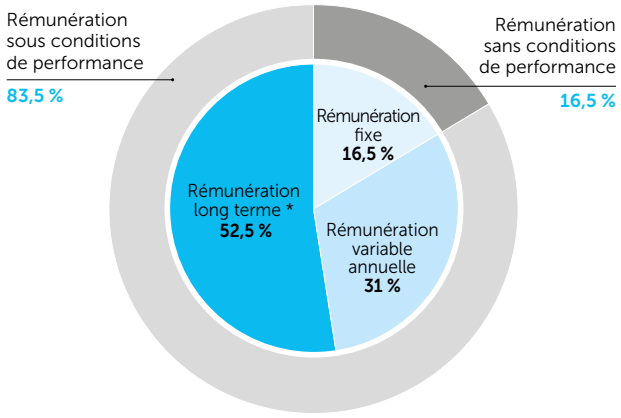
3.4.3.2 Éléments de rémunération attribuables au titre de 2022 au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard

Le Conseil d'administration a arrêté la structure de rémunération applicable au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard, pour 2022 comme suit :

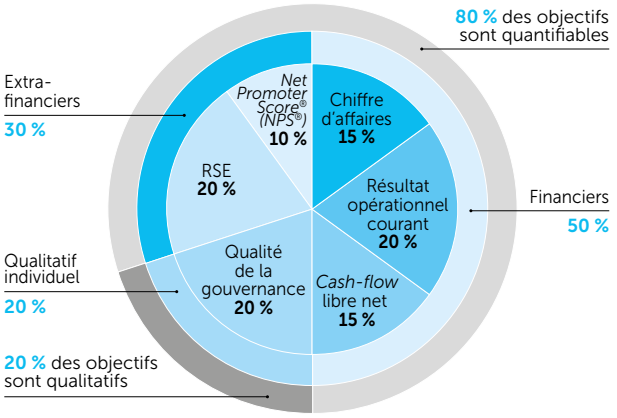
		Présentation
Rémunération fixe	1 500 000 euros	Le Conseil d'administration du 20 avril 2022 a maintenu la rémunération fixe annuelle, sans changement depuis la prise de fonction du Président-Directeur Général en 2017.
Rémunération variable annuelle	Jusqu'à 190 % de la rémunération fixe	La rémunération 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 20 avril 2022 Les critères quantitatifs fixés par le Conseil d'administration sont le Chiffre d'affaires, le Résultat opérationnel courant, le Cash-flow 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: • 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 oeuvre 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 *ex ante* pour des raisons de confidentialité.
Chiffre d'affaires	15 %	
Résultat opérationnel courant	20 %	
Cash-flow libre net	15 %	
NPS®	10 %	
RSE	20 %	
Critère qualitatif		
Qualité de la gouvernance	20 %	
TOTAL	**100 %**	
Plan long terme en actions	Valorisation représentant 52,5 % de la rémunération globale maximum (fixe, variable annuel maximum et variable long terme)	Le Conseil d'administration du 16 février 2022 a décidé d'allouer cette rémunération sous la forme d'une attribution d'actions de performance, pour une valorisation représentant 52,5 % de la rémunération globale maximum. Cette attribution s'inscrit dans le cadre de la 29ème 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 16 février 2025 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 *Cash-flow* libre net, le Total Shareholder Return (sur un panel constitué des sociétés suivantes: Casino, Ahold Delhaize, Colruyt, Metro, Jeronimo Martins, Marks & Spencer, 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 désormais 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. Une assurance volontaire perte d'emploi est mise en place.
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 20 avril 2022.

STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION 2022



RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE 2022



* Sur la base de la rémunération long terme attribuée le 16 février 2022.

3.4.3.3 Rémunération attribuée ou versée en 2021 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 21 mai 2021.

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des éléments de rémunération attribués ou versés à Monsieur Alexandre Bompard au titre de l'exercice 2021 en raison de son mandat de Président-Directeur Général.

Le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels dus au titre de l'exercice 2021 est conditionné à leur approbation par l'Assemblée Générale du 3 juin 2022, dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

	Exercice 2020		Exercice 2021	
(en euros)	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Monsieur Alexandre Bompard Président-Directeur Général				
Rémunération fixe	1 437 500	1 437 500	1 500 000	1 500 000
Rémunération variable	2 475 000	2 475 000	2 850 000	2 475 000
Rémunération à long terme (1)	N/A	3 252 000	N/A	N/A
Indemnité de départ	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur (2)	56 250	27 083	75 000	56 250
Avantages en nature (3)	3 822	3 822	3 822	3 822
TOTAL	**3 972 572**	**7 195 405**	**4 428 822**	**4 035 072**

(1) Ce montant correspond au plan de rémunération long terme en numéraire sur deux ans au titre de 2018-2019.
(2) Voir section 3.4.2.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.
(3) Véhicule de fonction.

Les éléments de rémunération attribués ou versés au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard en 2021 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 2021, 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 20 avril 2022 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 progression du Chiffre d'affaires à périmètre magasins comparable (+2,3 %), sur une base de comparaison très élevée (+7,8 % en 2020). La performance du critère s'élève à 153 %, avec une croissance de +2,3 %, pour une cible à 1,5 %.

Le *Cash-flow* libre net est en forte progression, entrainant une fixation de la performance du critère par le Conseil d'administration à 170 %, avec une génération de cash de 1 221 M€, pour une cible à 1 010 M€.

La performance du critère de Résultat opérationnel courant, à changes constants en 2021, a été fixée par le Conseil d'administration à 93 %, avec un résultat de 2 251 M€, pour une cible à 2 280 M€.

- **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 111 % en 2021. Le détail de la composition et l'évolution de cet indice figurent en section 1.5.5 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Carrefour est par ailleurs classé premier distributeur français pour ses engagements RSE dans le *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) World et obtient la meilleure note possible au *Carbon Disclosure Project* (CDP) *for Climate*.

La performance établie par le Conseil d'administration sur le critère RSE a été fixée à 155 %, pour une cible à 100 %.

Le critère de NPS atteint un résultat de 44. La performance fixée par le Conseil d'administration sur ce critère s'élève à 29 %, pour une cible à 49.

- **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 sanitaires, logistiques, commerciaux et managériaux exceptionnels.

La performance globale sur l'ensemble des critères s'établit ainsi à 141 %, plafonnée à 140 %. La rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard, a été 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 2021.

Plan long terme en actions

Le Conseil d'administration du 17 février 2021 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 50 % de la rémunération globale maximum (3 975 000 euros)(1). L'acquisition de ces actions interviendra le 17 février 2024 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 17 février 2024.

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 l'indice de 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, 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. Ce taux d'acquisition sera compris entre 50 % et 150 %. La progression du taux d'acquisition sera linéaire entre le minimum et le maximum. 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 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. La valorisation comptable de cet avantage en nature s'établit à 3 822 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 2021 à 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 56 250 euros pour la période du 1er janvier au 31 décembre 2020.

(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 2022

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 1er 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 veillesse.

Les droits ont été calculés sur la rémunération de l'année 2021 (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 20 avril 2022 a constaté une performance moyenne s'élevant à 143 %, 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 2021.

La rente annuelle brute acquise par le Président-Directeur Général au titre de 2021 s'élève ainsi à 67 874 euros, soit une rente cumulée s'élevant à 135 748 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 2021.

(1) Les performances respectives de ces critères au titre de la rémunération variable annuelle 2021 sont reportées en section 3.4.3.3.

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 2021 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 21 mai 2021 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 2020 à Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général.

Ratio d'équité et évolution des rémunérations

Conformément à l'article L. 22-10-9 I 6° 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.

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.

	2017	2018	2019	2020	2021
Ratio rémunération moyenne des salariés	47	45	42	42	47
Ratio rémunération médiane des salariés	79	74	72	76	80
Évolution de la rémunération du Président-Directeur Général	8 %	4 %	5 %	4 %	6 %
Évolution de la rémunération moyenne des salariés	5 %	9 %	12 %	4 %	- 6%
Cash-flow libre net *(en millions d'euros)*	142	363	324	1 056	1 228
Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour		104 %	114 %	115 %	111%

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

Néant.

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 2020	Exercice 2021
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 2021 :

Recommandations du Code AFEP-MEDEF	Pratique et explications du Groupe
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)	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 arrivera à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021, 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 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 jusqu'à son terme lors de l'Assemblée Générale 2022.

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 2021 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)*
14/06/2021	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
16/06/2021	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
19/08/2021	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
01/09/2021	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
01/09/2021	Agache S.E.	Personne morale liée à Alexandre Arnault, Administrateur	Cession	Actions	16,0000	59 269 872
01/09/2021	Cervinia Europe, S.à.r.l.	Personne morale liée à Alexandre Arnault, Administrateur	Cession	Actions	16,0000	664 805 920

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 2021.

Par ailleurs, aucune convention conclue et autorisée au cours d'exercices antérieurs n'a vu son exécution poursuivie au cours de l'exercice 2021.

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021

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.

Les commissaires aux comptes

Courbevoie et Paris-La Défense, le 21 avril 2022

MAZARS

Jérôme de PASTORS
Emilie LOREAL

DELOITTE & ASSOCIÉS

Stéphane RIMBEUF
Bertrand BOISSELIER

4

GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

4.1 Gestion des risques 234

4.1.1 Le dispositif de prévention et de gestion des risques 234
4.1.2 Les principaux risques 234
4.1.3 Assurances 250

4.2 Dispositif de contrôle interne 251

4.2.1 Définition et objectifs du dispositif de contrôle interne 251
4.2.2 Organisation et acteurs du contrôle interne 252
4.2.3 Dispositif de surveillance 257
4.2.4 Dispositif de contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière 258

4.3 Procédures judiciaires et d'arbitrage 261

4.3.1 Procédures dans le cadre des activités courantes du Groupe 261
4.3.2 Autres procédures 261

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 des 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 13 principaux risques du Groupe 2021 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 préserver 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 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 du Groupe en cas d'événements significatifs.

Les Directions fonctionnelles du 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 pays dans la mise en œuvre de ces règles pour une gestion optimale de l'activité.

La Direction risques du Groupe réalise une cartographie annuelle des risques en interrogeant les Directions Pays et fonctionnelles 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 dans la réalisation de leur cartographie des risques.

4.1.2 LES PRINCIPAUX RISQUES

Méthodologie

La Direction des risques Groupe a procédé avec l'aide des Directions Pays et l'ensemble des Directions fonctionnelles 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.

Dans ce cadre, un questionnaire d'autoévaluation a été envoyé à l'ensemble des pays du Groupe.

Pour chaque risque, il leur est demandé :

- de décrire les événements passés ou redoutés y afférents ;
- de noter selon une échelle de notation définie au niveau du Groupe :
  - l'impact financier probable (hors assurance),
  - l'impact de réputation (télévisions, journaux, réseaux sociaux, etc.),
  - la probabilité d'occurrence,
  - la capacité de maîtrise et les mesures mises en place pour détecter, prévenir et réduire l'impact et la probabilité du risque ;
- d'identifier les plans d'action existants ou à mettre en place.

Après revue des questionnaires reçus en Comité Exécutif Pays, la cartographie des principaux risques du Groupe a été présentée en Comité Exécutif Groupe et en Comité d'audit.

Il en ressort 13 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 13 principaux risques sont présentés au sein de 3 catégories :

- Environnement politique, économique 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 :

- leur impact financier net ;
- leur impact de réputation net ;
- leur probabilité d'occurrence nette ;

L'indice net est obtenu à partir de la notation brute, mitigée par la prise en compte du niveau de maîtrise et des plans d'action en place au sein du Groupe. Afin de garantir la comparabilité des résultats, la méthodologie de calcul de l'indice net demeure identique à celle employée précédemment.

Les effets de la pandémie de Covid-19 ont été intégrés dans l'évaluation des risques à deux niveaux : d'une part, la pandémie fait partie des 58 risques évalués dans la cartographie des risques 2021 et, d'autre part, son impact, lorsque matériel, a été pris en compte et décrit pour les risques concernés au sein du présent Document d'Enregistrement Universel.

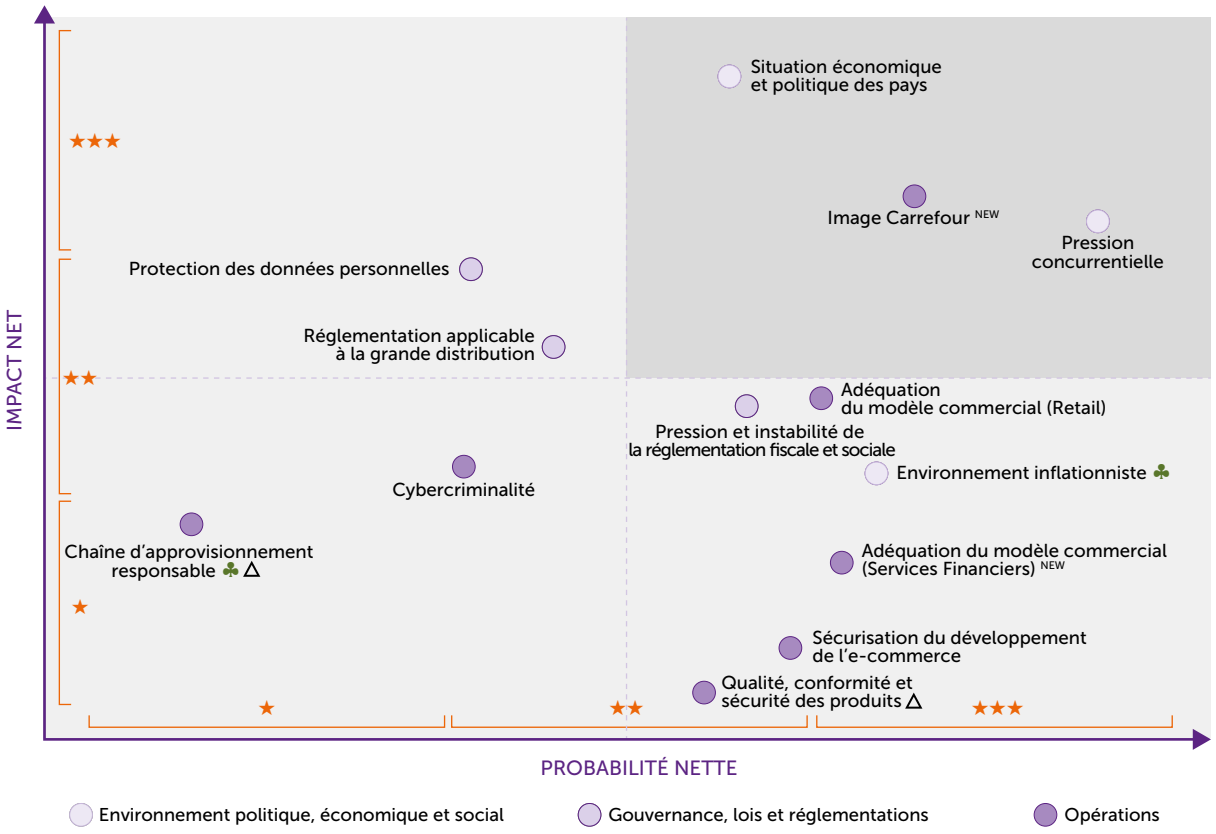
Les impacts du changement climatique sur le Groupe et ses activités sont captés au sein de différents risques de la cartographie, dont certains figurent dans ce chapitre : ils sont indiqués par le symbole « ♣ » dans le tableau ci-dessous. D'autres ne sont pas présentés (ex. : événements climatiques extrêmes, dégradation des actifs mobiliers et immobiliers) car ils ne font pas partie des risques majeurs du Groupe.

Certains risques, en effet, 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 (2.1.3.1) et 6 (note 14.7 aux comptes consolidés pour l'exercice 2021) du présent Document d'Enregistrement Universel.

Le tableau et la cartographie ci-dessous présentent les 13 principaux risques retenus, ainsi que leur évolution par rapport à la cartographie des risques 2020. 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 ». Les risques nouvellement évalués en 2021 sont quant à eux identifiés par l'exposant « NEW ».

Catégorie	Risque	Évol. vs. 2020	Impact Financier	Impact Réputation	Probabilité Nette
Environnement politique, économique et social	Pression concurrentielle	↗	★★★	★★	★★★
	Situation économique, politique et sociale des pays	~	★★★	★★	★★
	Environnement inflationniste ♣	↗	★★	★	★★★
Gouvernance, lois et réglementations	Pression et instabilité de la réglementation fiscale et sociale	~	★★	★★	★★
	Réglementation applicable à la grande distribution	↗	★	★★★	★★
	Protection des données personnelles Δ	↘	★	★★★	★★
Opérations	Image Carrefour NEW	NA	★★	★★★	★★★
	Adéquation du modèle commercial (Retail)	↗	★★	★★	★★★
	Adéquation du modèle commercial (Services Financiers) NEW	NA	★★	★	★★★
	Sécurisation du développement de l'e-commerce	↗	★★	★	★★
	Cybercriminalité	↘	★	★★	★★
	Qualité, conformité et sécurité des produits Δ	↗	★	★	★★
	Chaîne d'approvisionnement responsable ♣ Δ	~	★	★★	★

Modéré ★ Élevé ★★ Fort ★★★ ↗ Augmentation ~ Stable ↘ Baisse NA Non applicable


Situation économique et politique des pays
Image Carrefour NEW
Pression concurrentielle
Protection des données personnelles
Réglementation applicable à la grande distribution
Adéquation du modèle commercial (Retail)
Pression et instabilité de la réglementation fiscale et sociale
Environnement inflationniste ♣
Cybercriminalité
Chaîne d'approvisionnement responsable ♣ △
Adéquation du modèle commercial (Services Financiers) NEW
Sécurisation du développement de l'e-commerce
Qualité, conformité et sécurité des produits △
★★★
★★
★
★
★★
★★★
IMPACT NET
PROBABILITÉ NETTE
Environnement politique, économique et social
Gouvernance, lois et réglementations
Opérations

4.1.2.1 Environnement politique, économique et social

Pression concurrentielle

Description du risque

Les acteurs de la grande distribution sont soumis à une forte intensité concurrentielle. Dans un contexte de mutations technologiques, le secteur est particulièrement exposé aux évolutions des comportements des consommateurs. 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, tels que Carrefour, venant du commerce physique (y compris les spécialistes en produits frais ou bio) qui élargissent leur empreinte au commerce électronique (*via* le *drive*, la livraison à domicile, le *click & collect*) ;
- des enseignes purement digitales, venant concurrencer les acteurs historiques, par une offre complète et 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 pression concurrentielle pourrait être exacerbée dans certaines géographies par l'environnement inflationniste mondial.

Covid-19 :
La situation sanitaire et économique actuelle renforce la tension sur le pouvoir d'achat des consommateurs.
Les comportements d'achat en faveur du e-commerce alimentaire, observés au début de la crise, se pérennisent et confirment le caractère clé de ce canal dans la compétition entre les acteurs de la grande distribution. L'omnicanalité de Carrefour apporte une réponse aux évolutions des modes de consommation des différents pays.

Impacts potentiels du risque

Ce risque est susceptible d'entraîner pour le Groupe :

- une dégradation de l'image prix face à une compétition agressive ;
- une baisse des parts de marché ;
- une baisse du chiffre d'affaires ;
- 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 son offre de produits et de services ;
- une baisse de l'attractivité de l'enseigne auprès des franchisés (actuels ou potentiels).

Mesures d'atténuation du risque

Afin d'atténuer ce risque, le Groupe a mis en place les actions suivantes :

- 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 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 ;
- 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 son programme global « Act for Food » ;
- l'accélération du développement de l'e-commerce et de l'omnicanalité, notamment au travers du déploiement de nouveaux services (ex. : Ok Market!) et de nouveaux partenariats (ex. : Cajoo, Uber Eats, Cash Converters).

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 de dépenses et les habitudes d'achat des consommateurs. Une dégradation de l'environnement macroéconomique (inflation, ralentissement de la croissance, dévaluation monétaire, augmentation du chômage) de la plupart des pays dans lesquels le Groupe est présent est susceptible d'avoir un impact négatif sur ses activités et ses résultats.

En outre, une situation d'instabilité politique et sociale au sein d'un pays ou d'une zone géographique pourrait conduire à une détérioration du climat des affaires et influer directement sur la consommation des ménages. Enfin, une évolution défavorable du cadre législatif et réglementaire pourrait avoir un effet défavorable sur les activités et les résultats du Groupe.

Covid-19 :
À court terme, Carrefour a maintenu, voire accéléré son activité commerciale, bénéficiant de son profil omnicanal et profitant de reports d'achats provenant d'autres secteurs économiques (ex. : restauration hors domicile). Le contexte sanitaire et économique impacte, de façon ponctuelle, certaines activités connexes du Groupe, telles que les services marchands (ex. : voyages, spectacles, banque) ou la vente aux professionnels en Europe (ex. : Promocash).

À plus long terme, la crise sanitaire (selon l'intensité et la durée des vagues épidémiques) pourrait peser sur le climat économique, politique et social des pays. Cela pourrait se traduire par une baisse du pouvoir d'achat des consommateurs, à laquelle la grande distribution devra progressivement s'adapter.

Impacts potentiels du risque

Ce risque est susceptible d'entraîner :

- une baisse du panier moyen des consommateurs entraînant une dégradation du chiffre d'affaires ;
- une sensibilité accrue des consommateurs au prix dans un contexte de baisse du pouvoir d'achat ;
- 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 d'atténuation du risque

Afin d'atténuer l'impact d'une évolution défavorable de la situation économique et sociale des pays au sein desquels il exerce ses activités, le Groupe a mis en place les mesures suivantes :

- le travail sur l'équation prix-promo-fidélité, en particulier avec les politiques de baisse des prix et le lancement d'une gamme de produits à marque Carrefour premiers prix (« SIMPL ») ;
- l'accélération du déploiement du format Supeco en Europe et la poursuite de l'expansion du format *cash & carry* (Atacadão) au Brésil ;
- un suivi de l'évolution de la conjoncture et des perspectives dans ses pays d'implantation, notamment dans le cadre des revues de performance avec les pays ;
- le suivi mensuel des principaux indicateurs économiques des pays d'implantation en vue de la définition et l'actualisation des plans stratégiques et l'évaluation des projets.

Afin d'appréhender au mieux la situation politique des pays dans lesquels le Groupe est implanté, Carrefour a mis en place les mesures suivantes :

- 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.

Environnement inflationniste

Description du risque

Dans la zone euro, l'inflation générale a atteint fin 2021 son niveau le plus haut depuis les 25 dernières années (5,0 %) [1]. Au Brésil, elle s'établit sur un an à 10,06 % [2], au plus haut depuis 2015. Cette pression inflationniste pourrait se prolonger voire s'amplifier sur les années à venir, notamment en 2022.

Elle est principalement alimentée par les facteurs suivants :

- la flambée des prix de l'énergie (+ 26 % [3] sur un an en zone euro) et des matières premières ;
- la hausse du prix des denrées agricoles et alimentaires, en raison notamment de perturbations climatiques (indice mondial FAO des prix des produits alimentaires au plus haut depuis 10 ans [4]) ;
- la reprise post Covid-19.

Parmi les géographies du Groupe, l'Argentine est habituée à ce phénomène depuis la récession de 2018, avec 50,9 % [5] d'inflation en 2021.

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 dépendra de la situation économique et du contexte concurrentiel.

La pression inflationniste peut aussi 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), avec un impact positif à long terme.

Par ailleurs, le réchauffement climatique pourrait favoriser la persistance de l'inflation (coût des matières premières), en raison de l'accroissement de l'intensité et de la fréquence des perturbations climatiques.

Covid-19 :
La sortie graduelle de la crise de la Covid-19 (*via* l'assouplissement des mesures de restrictions sanitaires) a entraîné un décalage entre le niveau de la production mondiale et la reprise de la demande, contribuant ainsi à une pression inflationniste globale. À ce stade, l'incertitude sur l'évolution de la pandémie fait peser des interrogations sur le maintien de cette pression inflationniste.

Impacts potentiels du risque

Le contexte inflationniste pourrait avoir les conséquences suivantes :

- 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 d'atténuation du risque

Les principales mesures adoptées par le Groupe afin d'atténuer ce risque sont les suivantes :

- 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 ;
- le monitoring des réactions de la concurrence ;
- la prise en compte anticipée de l'inflation dans l'élaboration des budgets ;
- l'adaptation de l'équation prix-promotion-fidélité.

(1) Communiqué Eurostat 07/01/2022.
(2) Institut national des statistiques (IBGE) 11/01/2022.
(3) Communiqué Eurostat 07/01/2022.
(4) Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture 06/01/2022.
(5) Institut national des statistiques (INDEC) 13/01/2022.

4.1.2.2 Gouvernance, lois et réglementations

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 du régime 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.

Plus précisément, ce risque pourrait se matérialiser de la façon suivante :

- un accroissement de la pression fiscale, tel que l'entrée en vigueur en 2021 de la *Retail Tax* en Pologne ;
- la complexité et les évolutions du système fiscal brésilien ;
- une instabilité de la législation fiscale en Pologne et en Roumanie ;
- une incertitude quant à la fiscalité applicable à l'avenir au e-commerce ;
- un accroissement de la pression sociale : hausse du salaire minimum (ex. : Pologne, Roumanie) et des charges sociales (ex. : Taïwan).

Covid-19 :
La dégradation de la situation économique et les dépenses publiques engendrées par la pandémie de Covid-19 pourraient pousser les États à rechercher de nouvelles recettes fiscales et sociales pour combler les déficits publics.

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 possible remise en cause du maintien des activités du Groupe dans certains pays ;
- des sanctions financières, en cas de mauvaise application ou interprétation de la législation en vigueur.

Mesures d'atténuation du risque

Afin d'atténuer ce risque, le suivi et la prise en compte des évolutions réglementaires sont assurés par les Directions Pays et Groupe concernées, notamment par :

- la Direction financière, en particulier la Direction de la fiscalité, s'agissant des évolutions réglementaires en matière fiscale ;
- les Directions juridiques et les Directions des ressources humaines, s'agissant des évolutions réglementaires en matière sociale.

Les mesures suivantes ont également été mises en place :

- 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 lorsque cela s'avère nécessaire ;
- la promotion et la défense des intérêts du Groupe auprès des instances compétentes (ex. : Chambre de Commerce, Gouvernement, etc.) ;
- 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.

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 est présent (France, Belgique, Espagne, Italie, Pologne et Roumanie). En France, les pratiques commerciales sont de plus en plus encadrées en particulier par les lois « EGalim » (2018) et « EGalim 2 » (2021), qui complètent le cadre réglementaire existant. Celles-ci 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.

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.

Covid-19 :
Carrefour a maintenu la rigueur de ses contrôles en vue du respect de la réglementation en vigueur.

Impacts potentiels du risque

Les impacts du non-respect de cette réglementation seraient les suivants :

- 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 dégradation de l'image du Groupe.

Mesures d'atténuation du risque

Les mesures mises en œuvre par le Groupe afin d'atténuer le risque de non-respect de cette réglementation sont les suivantes :

- 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).

Protection des données personnelles (Δ)

Description du risque

La protection des données personnelles est régie par des législations telles que le « Règlement Général sur la Protection des Données personnelles » (RGPD), en vigueur depuis le 25 mai 2018 dans l'Union européenne en complément des législations nationales, parmi lesquelles la « Loi Générale sur la Protection des Données » (LGPD) (entrée en vigueur au Brésil le 18 septembre 2020).

Ces règlements instaurent un cadre juridique pour la protection des données personnelles, avec un renforcement des droits des citoyens et de nouvelles obligations pour les entreprises en la matière.

Le Groupe a adapté son organisation et ses processus, y compris en termes de contractualisation avec les partenaires commerciaux. Compte tenu du grand nombre de données qu'il gère concernant ses clients, collaborateurs et fournisseurs, de la complexité des systèmes d'information et de son engagement croissant dans le digital, le Groupe pourrait ne pas être toujours parfaitement en conformité avec l'ensemble des textes applicables.

Les cas de non-conformité à cette réglementation pourraient être les suivants :

- l'absence de tenue ou de mise à jour d'un registre des traitements au regard de nouvelles exigences ;
- le défaut d'information des personnes concernées, de manière claire et concise, notamment sur la durée de conservation des données, l'existence de profilage, leurs droits et voies de recours disponibles ;
- l'impossibilité ou la difficulté pour les personnes concernées d'exercer leurs droits (ex. : droit à l'oubli, à la portabilité des données) ;
- l'absence de notification de toute violation de données à caractère personnel aux autorités de contrôle et de communication aux personnes concernées ;
- un défaut dans la conception de projets impliquant des traitements de données personnelles (*privacy by design*).

Covid-19 :
Le Groupe s'est adapté aux contraintes induites par la situation sanitaire afin de continuer à assurer la santé et la sécurité des collaborateurs, tout en respectant la réglementation en vigueur. Il a également adapté son dispositif au regard de l'accroissement des ventes e-commerce et d'une quantité accrue de données clients collectées par ce canal.

Impacts potentiels du risque

Ce risque est susceptible de se matérialiser de trois façons différentes :

- l'atteinte à l'intégrité des données, avec la perte, la fuite ou l'exploitation illégale de données personnelles sur les clients, collaborateurs ou fournisseurs ;
- l'atteinte aux droits et libertés des personnes concernées (clients, collaborateurs et fournisseurs) ;
- les sanctions financières (qui peuvent atteindre 4 % du chiffre d'affaires Groupe en cas de non-respect du règlement RGPD).

L'impact du risque est donc autant de réputation que financier.

Mesures d'atténuation du risque

Afin d'atténuer l'impact de ce risque, le Groupe met l'accent sur les actions suivantes :

- le suivi et le renforcement du dispositif de conformité avec l'appui des Directions concernées dans chaque pays ;
- l'amélioration continue des dispositifs, dans chaque pays, par les Délégués à la Protection des Données (DPO) ;
- la formation et la sensibilisation des collaborateurs à la protection des données personnelles (avec le développement d'*e-learning* pour assurer la continuité des formations) ;
- la conduite de contrôles de deuxième et troisième niveaux.

4.1.2.3 Opérations

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 Carrefour. 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 d'exigences accrues du marché à l'égard des entreprises, notamment 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.).

Covid-19 :
Malgré certaines perturbations induites par la crise sanitaire, Carrefour a su démontrer sa capacité à assurer la continuité de ses activités, tout en préservant la sécurité des clients et des collaborateurs. Cela a notamment été mis en lumière par l'atteinte de niveaux élevés d'indicateurs de satisfaction clients dans tous les pays du Groupe.

Impacts potentiels du risque

Les principaux impacts de la matérialisation de ce risque seraient les suivants :

- 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 clés.

Mesures d'atténuation du risque

Afin d'atténuer ce risque, les mesures suivantes ont été mises en place :

- un retour d'expérience sur la gestion de la crise liée à la Covid-19 pour capitaliser sur les bonnes pratiques en la matière et perfectionner le dispositif ;
- 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, etc.).

Adéquation du modèle commercial (*Retail*)

Description du risque

Face à l'évolution des modes de consommation des clients et un environnement très concurrentiel, l'offre du Groupe pourrait s'avérer inadéquate dans les domaines suivants :

- le bon 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 ;
- l'offre physique et digitale de produits et de services, en particulier avec une offre de produits à marque Carrefour comme levier de l'image qualité et prix ;
- l'équation prix-promo-fidélité : le niveau de prix, les promotions et la générosité du programme de fidélité pour répondre aux attentes des consommateurs en termes de pouvoir d'achat, en particulier dans un contexte inflationniste.

Covid-19 :
Les comportements d'achat, en faveur du e-commerce alimentaire, observés au début de la crise se pérennisent, confirmant le caractère clé de ce canal dans la compétition entre les acteurs de la grande distribution. L'offre digitale de produits et services de Carrefour apporte ainsi une réponse aux évolutions des modes de consommation des différents pays.

Impacts potentiels du risque

Ce risque est susceptible d'entraîner pour le Groupe :

- des difficultés à fidéliser ou acquérir des clients ;
- une dégradation de l'image prix ;
- une baisse de fréquentation des magasins ;
- une baisse du taux de nourriture de l'enseigne chez les clients (part de marché de l'enseigne dans les dépenses des clients) ;
- une perte de parts de marché ;
- une détérioration de la rentabilité ;
- une baisse de l'attractivité de l'enseigne auprès des franchisés (actuels ou potentiels).

Mesures d'atténuation du risque

Afin d'atténuer ce risque, le Groupe a mis en place les actions suivantes :

- l'accélération du développement de l'e-commerce et de l'omnicanalité avec notamment une meilleure offre digitale de produits et de services (offre alimentaire et non-alimentaire, délais de livraison, conformité de commande, *quick commerce,* etc.) ;
- l'adaptation de l'offre à la zone de chalandise de manière plus ciblée ;
- l'accélération du déploiement du concept Supeco et du format Atacadão ;
- l'accélération du déploiement de nouveaux services (ex. : Ok Market!) et de nouveaux partenariats (ex. : Cajoo, Uber Eats) ;
- l'étude d'opportunités de croissance externe permettant d'améliorer le mix-format (ex. : achat de magasins Supersol en Espagne pour renforcer la présence sur le format supermarché, des magasins de proximité Wellcome à Taïwan et des magasins Grupo BIG au Brésil) ;
- l'expansion du format de proximité par la franchise dans les pays où la demande existe ;
- l'amélioration de l'attractivité des magasins avec des concepts tels que « *In & Out* » (visant à stimuler le trafic), ainsi que le renforcement des opérations commerciales (ex. : sur les « *big mac* », produits phares non-alimentaires créés par Carrefour) ;
- la 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 » ;
- le test de formules d'abonnement (ex. : en France et en Espagne) donnant accès à des remises ;
- l'optimisation de la stratégie promotionnelle des produits à marque Carrefour en articulation avec ceux à marques nationales ;
- une réduction des erreurs de prix en magasin (ex. : projet TOP - amélioration de l'exécution en magasin en France) ;
- 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.

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).

L'enjeu pour les Services Financiers Carrefour consiste à diversifier leur offre pour mieux répondre à l'ensemble des besoins des clients et éviter une trop grande dépendance à certains produits. 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 (ex. : baisse du taux d'usure en Espagne). 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.

Des acteurs digitaux (ex. : banques en ligne) avec une proposition de valeur attractive exercent une forte pression concurrentielle sur le marché. Ils s'appuient notamment sur des innovations digitales (souvent basées sur des applications) qui permettent d'élargir le champ des possibles en termes d'offres commerciales.

Dans ce contexte en mutation, Carrefour a un objectif ambitieux de croissance de la rentabilité de ses investissements digitaux d'ici à 2026. Afin d'atteindre cet objectif, Carrefour doit identifier de nouveaux axes de croissance. Cela passe notamment par une meilleure digitalisation de son offre et de ses opérations, et par l'allocation des investissements adéquats.
Le défi sera également d'adapter son organisation afin d'optimiser l'articulation entre les différents canaux de distribution : physiques et digitaux, magasins Carrefour et agences bancaires.

Covid-19 :
Les activités des Services Financiers ont d'abord été impactées par la pandémie de la Covid-19, qui a entraîné une baisse de la production de crédits, liée à un déclin de la consommation. La dégradation de la situation financière des souscripteurs a ensuite entraîné une augmentation du coût du risque. Un retour progressif à la normale s'est amorcé en 2021.

Impacts potentiels du risque

L'inadéquation des modèles commerciaux proposés par les Services Financiers et, le cas échéant, les non-conformités à la réglementation applicable, sont susceptibles d'entraîner pour le Groupe :

- 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 baisse du produit net bancaire.

Mesures d'atténuation du risque

Les principales mesures adoptées par le Groupe afin d'atténuer ces risques sont les suivantes :

- une augmentation significative des investissements digitaux (organisation et offre commerciale) ;
- la mise en place de nouvelles opportunités de croissance (ex. : nouveaux produits ou services) ;
- le développement de synergies entre les activités des Services Financiers et du *Retail* (ex. : Atacadão) ;
- le suivi 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

La forte croissance des ventes e-commerce (notamment sur l'alimentaire) pousse les acteurs venant du commerce physique, tels que Carrefour, à élargir leur offre digitale en proposant des services tels que le *drive*, la livraison à domicile ou encore le *click & collect*.

Le Groupe place le développement de l'e-commerce et de l'omnicanalité au cœur de sa stratégie digitale 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 (ex. : *quick commerce*), et qui sont susceptibles d'établir une présence physique, en particulier *via* des partenariats ou des rachats.

Le Groupe doit ainsi 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, avec le souci de continuer à améliorer son modèle économique. De plus, les clients deviennent de plus en plus omnicanaux, en combinant leurs expériences d'achat physiques et digitales, ce qui nécessite une bonne articulation entre tous ces canaux.

Les clients pourraient trouver insuffisants l'assortiment et le choix de produits disponibles 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.

Covid-19 :
Si le taux de service a pu être impacté par l'accélération brutale de l'e-commerce dans les premiers mois de la pandémie, Carrefour s'est rapidement adapté à la dynamique de croissance des ventes en ligne qui se pérennise. Les capacités de préparation ont ainsi été développées et l'offre de produits et services a été enrichie.

Impacts potentiels du risque

Ce risque est susceptible d'entraîner pour le Groupe :

- une saturation des capacités de préparation et de livraison des commandes e-commerce ;
- une baisse de la satisfaction clients ;
- une détérioration de la rentabilité des opérations e-commerce ;
- une perte de parts de marché et de captation de la croissance des ventes e-commerce ;
- une baisse corrélée des ventes physiques auprès des clients omnicanaux ;
- une dégradation de l'image de Carrefour.

Mesures d'atténuation du risque

Afin d'atténuer ce risque, le Groupe a mis en place les actions suivantes :

- le suivi et l'analyse des outils de mesure de la satisfaction clients ;
- 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 mise en place de partenariats avec des acteurs de l'e-commerce alimentaire (ex. : Uber Eats, Stuart, Glovo, Rappi, Food-X) ;
- la prise de participation ou l'acquisition d'acteurs de l'e-commerce (ex. : Cajoo, Potager City, Dejbox) ;
- 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 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).

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 des prestataires externes.

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.

Covid-19 :
Le contexte de télétravail récurrent pour toutes les fonctions support et siège est susceptible d'accroître l'exposition du Groupe aux risques liés à la cybercriminalité.

Impacts potentiels du risque

L'occurrence d'actes de cybercriminalité est susceptible d'entraîner pour Carrefour :

- 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 d'atténuation du risque

Le Groupe a mis en place différentes mesures afin d'atténuer l'impact et la probabilité de réalisation de ce risque :

- le Comité de la sécurité de l'information Groupe, composé notamment du Secrétaire Général, de la Directrice de la transformation digitale, du *Chief Technology Officer* Groupe et du Directeur de la sécurité de l'information, assure le pilotage du dispositif avec l'appui de relais dans les pays ;
- la nomination d'un *Chief Information Security Officer* (CISO) au niveau du Groupe, en charge de la stratégie cybersécurité et de la coordination des dispositifs de cybersécurité dans les pays ;
- une gouvernance de la cybersécurité plus agile s'appuyant sur le cadre de cybersécurité du *National Institute of Standards and Technology* (NIST), permettant notamment des audits externes ;
- un programme d'identification et de mitigation des vulnérabilités logicielles ;
- un programme de renforcement des infrastructures informatiques critiques ;
- la mise en place d'un *Security Operation Center* (SOC) global ayant vocation à détecter les incidents de sécurité dans tous les pays du Groupe et d'un programme d'industrialisation de la gestion des incidents de cybersécurité ;
- la mise en place d'un plan de gestion des obsolescences et des renouvellements (*roadmap* des outils informatiques) ;
- un renforcement des processus de sauvegarde régulière des données ;
- la migration de serveurs, des archives et des sauvegardes vers le *Cloud* et un programme spécifique de sécurisation de cet environnement ;
- 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.

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 (voir chapitre 1 du présent Document d'Enregistrement Universel).

Le non-respect du cahier des charges, des règles d'achat, un problème d'étiquetage ou un défaut dans le suivi logistique 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 ;
- d'une carence significative dans les contrôles et la traçabilité des produits ;
- d'un défaut du dispositif de retrait-rappel des produits déficients.

Covid-19 :
Le Groupe s'est adapté aux contraintes induites par la situation sanitaire afin de continuer à assurer la qualité, la conformité et la sécurité des produits, tout en respectant la réglementation en vigueur.

Impacts potentiels du risque

La commercialisation de produits non-conformes est susceptible d'avoir des impacts sur la réputation et les performances financières du Groupe en cas de :

- réactions allergiques à des composants (même inoffensifs) qui n'auraient pas dû être utilisés dans la fabrication des produits ;
- intoxications alimentaires provoquées par des produits non-conformes (ex. : en cas de non-respect de la chaîne du froid) ;
- dommages physiques ou matériels engendrés par un produit défectueux ;
- fermetures partielles ou totales de sites pour non-respect des normes d'hygiène (magasins, entrepôts) ;
- procédures de retrait-rappel de produits non-conformes rendues plus difficiles en cas de carence en matière de traçabilité ou d'identification des produits concernés.

Mesures 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 :

- la mise en place 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, un suivi régulier des indicateurs, des audits des sites et des analyses en laboratoire des produits ;
- la 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 ;
- une amélioration des flux de communication des procédures de retrait-rappel, notamment avec l'utilisation de messageries instantanées ;
- 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.

Chaîne d'approvisionnement responsable (Δ)

Description du risque

La sécurisation de la chaîne d'approvisionnement et la maîtrise de l'impact social, sociétal et environnemental 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).

Covid-19 :
La crise sanitaire de Covid-19 a accéléré l'évolution des préoccupations des consommateurs autour d'une consommation saine et durable. Cela entraîne une intensification des attentes des différentes parties prenantes et corrélativement des actions de Carrefour pour s'y adapter.

Impacts potentiels du risque

Une mauvaise maîtrise de la chaîne d'approvisionnement est susceptible d'entraîner des impacts sociaux, sociétaux, environnementaux, de réputation et financiers :

- 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 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.

Mesures 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'agro-écologie).

Un indice RSE et Transition Alimentaire a été mis en place 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, des dirigeants, des membres des COMEX pays et des fonctions Groupe.

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 renoms.

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 2021. 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…) ;
- 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 ; et
- 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 ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale du Groupe en matière de contrôle interne ;
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ;
- la fiabilité des informations financières ; et
- la prévention et la maîtrise du risque d'erreur et de fraude, en particulier dans les domaines comptables et financiers.

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.

Le Groupe a mis en place un environnement de contrôle formalisé à travers différentes procédures et mesures de contrôle, telles qu'un référentiel des règles Groupe, des Principes Éthiques et une définition des pouvoirs, des responsabilités et des objectifs qui sont attribués à chaque niveau de l'organisation et dans le respect du principe de séparation des tâches :

- le référentiel des règles Groupe se traduit dans les pays par des procédures opérationnelles précises ; il est l'outil avec lequel chaque pays conduit ses contrôles internes, eux-mêmes audités par le Groupe. Ce référentiel, regroupant près de 160 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 ;
- les Principes Éthiques sont remis à chaque collaborateur du Groupe depuis octobre 2016. Ils ont pour objectif de formaliser le cadre éthique dans lequel l'ensemble des collaborateurs doit exercer son activité professionnelle au quotidien ; un dispositif d'alerte éthique permet aux collaborateurs du Groupe qui le souhaitent d'alerter sur des situations ou des comportements en contradiction avec les Principes Éthiques ;
- les politiques traduisant les valeurs du Groupe dans des principes d'actions professionnelles qui garantissent l'excellence et la pérennité des performances du Groupe ; chaque collaborateur participe à leur mise en œuvre ;
- la Direction Générale du Groupe a fixé des règles de gouvernance délimitant les pouvoirs des mandataires sociaux des sociétés du Groupe ; l'approbation préalable du Conseil d'administration, 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 ;
- enfin, 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 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.

Pour garantir une meilleure prise en compte des spécificités locales et une meilleure réactivité opérationnelle, le Groupe a choisi une organisation décentralisée au niveau des pays, qui constitue le principe de base de son organisation.

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.

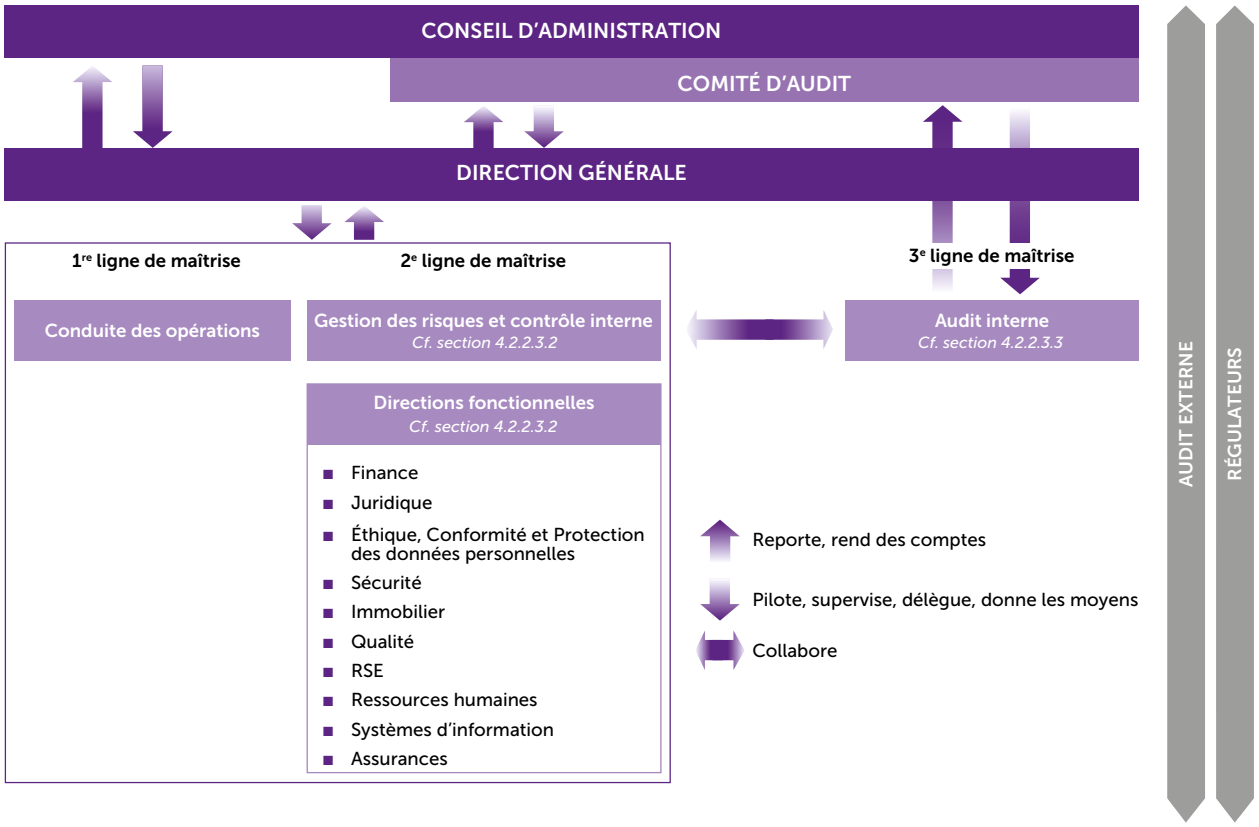
Le Directeur Exécutif Pays s'appuie sur des contrôleurs internes locaux qui ont pour mission de :

- contribuer à la définition du dispositif de contrôle interne du pays en s'assurant notamment de la correcte déclinaison du référentiel 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 1re 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 2e 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 3e 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.

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. 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. 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

La Direction Générale du Groupe a mis en place l'organisation suivante :

2e ligne de maîtrise	Principales missions
Direction du contrôle interne Groupe	■ l'élaboration et maintien du référentiel de contrôle interne 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	■ 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 financière du Groupe	■ 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 du Groupe	■ 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	■ 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 de la sécurité Groupe	■ 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 du Groupe	■ la politique immobilière du Groupe.
Direction qualité du Groupe	■ 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 du Groupe	■ 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 : • 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 *sourcing* ; ■ 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 des ressources humaines du Groupe	■ la politique de gestion des ressources humaines au sein du Groupe qui permet de : • créer les conditions permettant de disposer du bon niveau de ressources en adéquation avec les besoins présents et futurs de l'activité, • veiller au développement professionnel des salariés et à leur engagement, 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 de la sécurité de l'information du Groupe	■ 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 des assurances du Groupe	■ 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 des procédures de contrôle interne et de gestion des risques. L'équipe de l'Audit interne est composée d'une trentaine d'auditeurs et dispose d'un département basé au Brésil.

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 ; et
- 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 du contrôle interne

L'autoévaluation annuelle du 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 du 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 efficiente 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 autoévaluations thématiques peuvent être organisées 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 le Comité d'audit et la Direction Générale

La Direction Générale du Groupe exerce sa surveillance sur le dispositif de contrôle interne notamment en s'appuyant sur les travaux et les comptes rendus de réunions des organes et des Directions suivants :

- Comité éthique Groupe et Pays ;
- Comité d'investissement Groupe ;
- Comité de sécurité de l'information Groupe ;
- Comités des risques financiers ;
- revues de performances pays ;
- Comité Antigaspi ;
- Comité RGPD ;
- Direction des systèmes d'information du Groupe ;
- Direction du contrôle interne du Groupe ;
- Direction de l'Audit interne et des risques du Groupe ;
- Direction éthique, conformité et protection des données personnelles du Groupe ; et
- tout autre comité *ad hoc* réuni en fonction des besoins identifiés par la Direction Générale du Groupe.

Enfin, le Comité d'audit mis en place par le Conseil d'administration suit l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Ses missions sont détaillées plus avant.

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 retraits 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 clôture 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 septembre, une revue du contrôle interne est effectuée par les Commissaires aux comptes afin d'évaluer sa qualité et celle des processus relatifs à l'évaluation de charges et de produits qui, par leur nature et leur montant, sont significatifs dans le résultat du Groupe, afin d'être en mesure, si nécessaire, d'y remédier avant la clôture annuelle. Des travaux spécifiques sont demandés aux pays, et revus par les Commissaires aux comptes : ils portent en particulier sur le contrôle interne du cycle fournisseurs et des inventaires, la revue des principaux litiges et risques, les tests de dépréciation des magasins et l'application des normes IFRS 16.

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 principales règles définies par le Groupe en matière de contrôle interne comptable et financier. Des plans d'actions sont définis, si nécessaire, au niveau de chaque pays et font l'objet d'un suivi ;
- des interventions de la Direction Audit interne Groupe en pays. Le Plan d'audit interne intègre des missions dédiées à la revue du contrôle interne comptable et financier.

La supervision intègre également l'analyse des éléments communiqués par les Commissaires aux comptes dans le cadre de leurs interventions en pays. 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 et,

(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 Belgique

Le 6 mai 2019, l'Autorité belge de la concurrence a ouvert une instruction d'office portant sur la conclusion et la mise en œuvre de l'accord de rapprochement à l'achat conclu en novembre 2018 par Carrefour Belgium S.A. avec Provera.

Par décision du 28 avril 2021, l'Autorité a mis fin à cette instruction, considérant que les engagements souscrits par les parties étaient de nature à répondre à ses préoccupations.

4.3.2.3 Argentine

Le 1er octobre 2019, la société INC S.A. (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 S.A.

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 1er octobre 2019 à l'encontre de INC S.A. et de son ancien Président et, d'autre part, renvoyé l'affaire devant la juridiction de première instance.

4.3.2.4 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 S.A. 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 S.A n'est pas partie.

4.3.2.5 Services financiers

L'adoption par différents pays d'exigences légales ou règlementaires 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 2021

5.1 Analyse de l'activité et des résultats consolidés 264

5.1.1 Principaux agrégats du compte de résultat 264
5.1.2 Analyse des principaux postes du compte de résultat 265

5.2 Situation financière et trésorerie du Groupe 269

5.2.1 Capitaux propres 269
5.2.2 Endettement financier net 269
5.2.3 Tableau de flux de trésorerie 270
5.2.4 Financement et ressources de liquidité 270
5.2.5 Restriction à l'utilisation des capitaux 271
5.2.6 Sources de financement attendues 271

5.3 Perspectives 272

5.4 Autres informations 273

5.4.1 Principes comptables 273
5.4.2 Faits marquants de l'exercice 274
5.4.3 Retraitement des états financiers consolidés 2020 276
5.4.4 Principales transactions avec les parties liées 276
5.4.5 Événements post-clôture 276
5.4.6 Facteurs de risque 277

5.5 Chiffre d'affaires du premier trimestre 2022 et perspectives (communiqué de presse de la Société en date du 20 avril 2022) 278

5.5.1 Ventes TTC du premier trimestre 2022 279
5.5.2 Un trimestre record pour le e-commerce 280
5.5.3 Impact du contexte inflationniste 280
5.5.4 Mise en place du rachat d'actions de 750 M€ 280
5.5.5 Carrefour, entreprise engagée 281
5.5.6 Émission d'un *Sustainability-Linked bond* de 1,5 Md€ 281
5.5.7 Annexes au communiqué de presse du 20 avril 2022 282

5.6 Glossaire des indicateurs financiers 285

5.7 Analyse de l'activité de la société mère 286

5.7.1 Activités et résultats 286
5.7.2 Participations 287
5.7.3 Affectation du résultat 287
5.7.4 Activités de recherche et développement 288
5.7.5 Évolution récente 288
5.7.6 Résultat de la Société au cours des cinq derniers exercices 288

5.1 Analyse de l'activité et des résultats consolidés

5.1.1 PRINCIPAUX AGRÉGATS DU COMPTE DE RÉSULTAT

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 2021. Les données comparables de l'exercice 2020 incluent également l'ajustement relatif à l'inflation.

Au 31 décembre 2021, les états financiers consolidés de l'exercice 2020 ont été retraités (« 31/12/2020 retraité ») de la décision de l'IFRS IC 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. note 4.3).

(en millions d'euros)	2021	2020	Évol. en %	Évol. en % à taux de change constants
Chiffre d'affaires hors taxes	72 958	70 719	3,2 %	5,0 %
Marge des activités courantes	15 520	15 445	0,5 %	2,4 %
en % du chiffre d'affaires	*21,3 %*	*21,8 %*		
Frais généraux et amortissements	(13 247)	(13 272)	(0,2) %	1,5 %
Résultat opérationnel courant	2 272	2 173	4,6 %	7,7 %
Résultat opérationnel courant avant amortissements (ROCDA)	*4 550*	*4 465*	*1,9 %*	*3,9 %*
Résultat opérationnel courant après quote-part des sociétés mises en équivalence	2 284	2 160	5,8 %	8,9 %
Produits et charges non courants	(374)	(474)	(21,2) %	(22,8) %
Résultat opérationnel	1 911	1 686	13,3 %	17,9 %
Résultat financier	(279)	(334)	(16,4) %	(13,9) %
Impôt sur les résultats	(372)	(498)	(25,3) %	(22,3) %
Résultat net des activités poursuivies – Part du Groupe	1 030	663	55,3 %	61,1 %
Résultat net des activités abandonnées – Part du Groupe	42	(22)	289,3 %	289,3 %
RÉSULTAT NET – PART DU GROUPE	**1 072**	**641**	**67,3 %**	**73,3 %**
CASH-FLOW LIBRE (1)	**2 435**	**2 223**		
CASH-FLOW LIBRE NET (2)	**1 228**	**1 056**		
DETTE NETTE (3)	**2 633**	**2 616**		

(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 2021 s'élève à 73,0 milliards d'euros, soit une hausse de 5,0 % à taux de change constants.

Le résultat opérationnel courant avant amortissements (ROCDA) du Groupe atteint 4 550 millions d'euros, en amélioration de 3,9 % à taux de change constants.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 2 272 millions d'euros, en hausse de 7,7 % à taux de change constants.

Le résultat opérationnel non courant est une charge nette de (374) millions d'euros, en amélioration de 101 millions d'euros par rapport à 2020, principalement liée aux plus-values générées lors de la perte de contrôle de Market Pay en France et de l'échange d'actifs au Brésil dans le cadre de l'opération immobilière Pinheiros. Ces plus-values ont été partiellement compensées par des charges de restructuration en hausse, en particulier en France et en Italie.

La charge financière nette s'établit à (279) millions d'euros, en réduction de 55 millions d'euros par rapport à 2020, reflétant l'amélioration des autres produits et charges financiers.

La charge d'impôt sur les résultats s'élève à (372) millions d'euros en 2021, contre (498) millions d'euros en 2020.

Le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, ressort à 1 030 millions d'euros en amélioration de 367 millions d'euros en comparaison du résultat 2020.

Le résultat net des activités abandonnées, part du Groupe, s'établit à 42 millions d'euros, à comparer à (22) millions d'euros en 2020, du fait principalement de la reprise de la dépréciation portant sur la créance financière relative aux 20 % dans Carrefour Chine.

Le résultat net, part du Groupe, est un bénéfice de 1 072 millions d'euros, à comparer à un bénéfice 641 millions d'euros en 2020.

Le cash-flow libre s'élève à 2 435 millions d'euros contre 2 223 millions d'euros en 2020. Le cash-flow libre net s'élève à 1 228 millions d'euros contre 1 056 millions d'euros en 2020.

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)	2021	2020	Évol. en %	Évol. en % à taux de change constants
France	35 283	34 135	3,4 %	3,4 %
Europe (hors France)	21 283	21 239	0,2 %	0,6 %
Amérique latine	13 895	13 245	4,9 %	14,5 %
Asie (Taïwan)	2 497	2 100	18,9 %	16,9 %
TOTAL	**72 958**	**70 719**	**3,2%**	**5,0%**

Le groupe Carrefour a réalisé un chiffre d'affaires hors taxes de 73,0 milliards d'euros, en hausse de + 5,0 % à taux de change constants et + 5,1 % retraitée de l'application de la norme IAS 29.

- En France, le chiffre d'affaires 2021 est en croissance de + 3,4 %, et de + 1,8 % en comparable [1] par rapport à 2020. En 2021, l'ensemble des segments est de nouveau en croissance, par rapport à une année 2020 record, avec notamment + 0,6 % en comparable pour les hypermarchés et + 3,6 % en comparable pour les supermarchés. Le Groupe superforme au sein de ses différents circuits de référence. L'e-commerce affiche une croissance de + 19 % par rapport à 2020 et de + 80 % par rapport à 2019, concernant principalement l'alimentaire.
- En Europe (hors France), le chiffre d'affaires progresse légèrement en 2021, à + 0,6 % à changes constants ; en comparable, on constate une légère baisse de (1,1) % en 2021, mais une hausse de + 2,3 % en comparable sur deux ans. En Espagne, le chiffre d'affaires est globalement stable (- 0,4 % LFL) après une forte croissance en 2020. Carrefour continue de gagner des parts de marché en 2021. En Belgique, l'activité (- 4,2 % LFL) est pénalisée par un environnement concurrentiel déflationniste et par le niveau exceptionnellement élevé de 2020 durant la période estivale, ainsi que par des ruptures d'approvisionnement au quatrième trimestre liées à d'importantes perturbations chez un partenaire logistique majeur. Sur une base de comparaison de deux ans, ces deux pays ont connu une solide croissance (respectivement + 6,7 % LFL et + 4,1 % LFL). En Italie, la performance s'améliore au cours de l'année (- 3,0 % LFL) et devient positive au second semestre (+ 0,8 % LFL au troisième trimestre et + 2,5 % LFL au quatrième trimestre), portée notamment par une stratégie commerciale offensive. En Pologne, Carrefour bénéficie d'une dynamique favorable (+ 3,0 % LFL et + 2,3 % LFL sur deux ans), avec notamment la reprise de la consommation des ménages et la réouverture des galeries marchandes en 2021. En Roumanie, Carrefour poursuit sa bonne dynamique (+ 2,0 % LFL et + 4,1 % LFL sur deux ans).
- En Amérique latine, la croissance reste élevée avec + 14,5 % à changes constants et de + 9,3 % en comparable, après une année 2020 record (+ 23 % LFL), reflétant une solide performance dans un contexte économique perturbé. Au Brésil, le chiffre d'affaires en comparable progresse de + 1,0 %, ce qui constitue une performance robuste dans un contexte macroéconomique dégradé au cours de l'année, l'inflation élevée pesant sur le pouvoir d'achat des ménages. L'alimentaire poursuit sa croissance, tandis que le non-alimentaire recule après une année 2020 exceptionnellement élevée, mais reste en hausse de + 10 % LFL sur deux ans. Par ailleurs, Carrefour a finalisé la conversion des magasins Makro, dont la montée en puissance est plus rapide que prévue et délivre des résultats supérieurs aux attentes initiales. En Argentine, le chiffre d'affaires progresse de + 50,0 % en comparable (pré IAS 29), après une progression de + 49,3 % en comparable (pré IAS 29) en 2020. Au-delà de l'inflation alimentaire élevée, cette excellente performance reflète la forte hausse des volumes, se traduisant par des gains continus de parts de marché.
- À Taïwan (Asie), les ventes progressent de + 16,9 % à changes constants (- 3,0 % LFL), grâce à l'intégration des magasins de proximité Wellcome.

(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 %)	2021 (1)	2020
France	47,5 %	48,3 %
Europe (hors France)	28,8 %	30,0 %
Amérique latine	20,4 %	18,7 %
Asie (Taïwan)	3,3 %	3,0 %
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 52,5 %, à comparer à 51,7 % en 2020.

Résultat opérationnel courant par zone géographique

(en millions d'euros)	2021	2020	Évol. en %	Évol. en % à taux de change constants
France	757	629	20,4 %	20,4 %
Europe (hors France)	718	698	2,8 %	3,3 %
Amérique latine	768	786	(2,2) %	6,3 %
Asie (Taïwan)	78	94	(16,7) %	(18,1) %
Fonctions globales	(49)	(33)	49,5 %	48,2 %
TOTAL	**2 272**	**2 173**	**4,6 %**	**7,7 %**

En 2021, le résultat opérationnel courant s'établit à 2 272 millions d'euros, en hausse de 99 millions d'euros (+ 7,7 % à taux de change constants).

Le résultat opérationnel courant 2021 de la France s'établit à 757 millions d'euros, en hausse de + 20,4 % par rapport à 2020. La marge opérationnelle progresse de + 30 pbs à 2,1 %, après une amélioration de + 24 pbs en 2020. Cette évolution reflète l'excellente dynamique des activités de distribution, combinée à une profonde dynamique de baisse des coûts.

Le résultat opérationnel courant de la zone Europe (hors France) atteint 718 millions d'euros, contre 698 millions d'euros en 2020, soit une hausse de + 3,3 % à changes constants. La marge opérationnelle s'améliore de + 9 pbs à 3,4 %. Tous les pays, hormis la Belgique, connaissent une progression de leur résultat opérationnel courant et de leur marge opérationnelle.

Le résultat opérationnel courant de l'Amérique latine s'élève à 768 millions d'euros, soit une progression de + 6,3 % à changes constants, après une forte hausse de + 26,4 % en 2020 à changes constants. Au Brésil, le résultat opérationnel courant ressort ainsi à 714 millions d'euros, en hausse de 9 millions d'euros à taux de change constants, après une forte progression de 184 millions d'euros en 2020. L'amélioration de la profitabilité des services financiers et d'Atacadão en 2021 est en partie compensée par l'impact pour Carrefour Retail de la baisse du non-alimentaire, sur une base de comparaison élevée. Le Groupe a poursuivi ses investissements dans la compétitivité, dans un environnement économique et sanitaire dégradé. Le résultat opérationnel courant de l'Argentine continue de s'améliorer sensiblement grâce à l'excellente dynamique commerciale et l'attention permanente aux coûts. Il s'établit à 55 millions d'euros, soit une marge de 2,4 % (+ 112 pbs), incluant un impact de (17) millions d'euros lié à l'application de la norme IAS 29.

À Taïwan (Asie), le résultat opérationnel courant recule de (16) millions d'euros et s'établit à 78 millions d'euros en 2021, compte tenu notamment de l'intégration des magasins Wellcome en cours de transformation et de l'impact des mesures sanitaires pénalisant le trafic en hypermarchés et dans les centres commerciaux.

Amortissements

Les amortissements des immobilisations et immeubles de placement se sont élevés à (1 270) millions d'euros en 2021, contre (1 319) millions d'euros en 2020.

Les amortissements des droits d'utilisation (IFRS 16) des immobilisations corporelles et immeubles de placement se sont élevés à (748) millions d'euros en 2021 contre (721) millions d'euros en 2020.

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 (2 277) millions d'euros en 2021, contre (2 292) millions d'euros en 2020.

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 12 millions d'euros, contre une perte de (13) millions d'euros en 2020, reflétant notamment l'amélioration de la contribution de Carmila.

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 non courants, les résultats de cession d'actifs non courants, des coûts de restructuration et des charges et produits liées à des réestimations de risques d'origine ancienne, sur la base d'informations ou d'éléments dont le Groupe a eu connaissance au cours de l'exercice.

Le résultat non courant est une charge nette de (374) millions d'euros en 2021 et se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2021	2020
Résultat de cession d'actifs	271	19
Coûts de réorganisation	(385)	(93)
Autres produits et charges non courants	(42)	(105)
Résultat non courant avant dépréciations et pertes sur actifs	(156)	(179)
Dépréciations et pertes sur actifs	(218)	(295)
dont dépréciations et pertes sur goodwill	*(84)*	*(104)*
dont dépréciations et pertes sur actifs corporels et incorporels et autres	*(134)*	*(192)*
PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS	**(374)**	**(474)**
Dont :		
total des produits non courants	*514*	*279*
total des charges non courantes	*(888)*	*(753)*

Résultat de cession d'actifs

Le résultat de cession d'actifs correspond essentiellement à la plus-value générée lors de la perte de contrôle de Market Pay en France pour 230 millions d'euros environ, net de frais (cf. note 2.3 des comptes consolidés). Dans une moindre mesure, il correspond également à la cession de l'immobilier de 10 hypermarchés en Espagne, au travers d'opérations de *sale & lease-back* auprès de Realty Income (cf. note 8 des comptes consolidés).

Coûts de réorganisation

Les coûts de réorganisation comptabilisés en 2021 découlent de la poursuite des objectifs d'amélioration de la performance opérationnelle et d'efficience organisationnelle. La charge comptabilisée en résultat non courant correspond 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.

Autres produits et charges non courants

Les autres produits et charges non courants enregistrés en 2021 s'expliquent principalement par les éléments suivants au Brésil :

- l'impact de l'opération immobilière Pinheiros générant 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) ;
- des reprises de provisions, nettes de coûts, sur des crédits ICMS notamment liés aux transferts entre états sur les « produits de base », ont 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 ont 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 ont conduit à comptabiliser des provisions pour (17) millions d'euros (cf. note 11.3 des comptes consolidés et de ceux au 31 décembre 2020).

Les autres produits et charges non courants enregistrés en 2021 comprennent 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).

Dépréciations et pertes sur actifs

Au 31 décembre 2021, le *goodwill* italien a été déprécié à hauteur de (80) millions d'euros (cf. note 7.3 des comptes consolidés).

Les dépréciations autres que les *goodwill* et les pertes sur actifs enregistrées en 2021 comprennent diverses mises au rebut, notamment liés 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 comprennent également la mise au rebut des coûts de configuration et de customisation de solutions SaaS (*Software as a Service*) 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) 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 représente une charge non courante de (10) millions d'euros (cf. note 9.2 des comptes consolidés).

Rappel des principaux éléments comptabilisés en 2020

Le résultat de cession d'actifs 2020 comprenait la moins-value comptabilisée lors de la cession de la société Rue du Commerce effectuée le 30 avril 2020. Cette perte était plus que compensée par des gains enregistrés suite aux cessions d'actifs magasins ou de fonds de commerce en France, en Italie et en Belgique.

Les coûts de réorganisation 2020 comprenaient principalement les indemnités payées ou à payer dans le cadre des mesures mises en œuvre en Espagne et en Italie.

Les coûts encourus en lien avec la crise sanitaire de la Covid-19 ont été comptabilisés dans le résultat opérationnel courant en 2020, qu'il s'agisse de coûts nécessaires pour la logistique ou pour la distribution des produits en magasin ou au domicile des clients, et y compris les coûts relatifs à la protection sanitaire des salariés, des clients et des prestataires.

En conformité avec nos principes comptables, appliqués de manière constante, ont été présentés en charges non courantes les primes exceptionnelles et avantages assimilés pour un montant total de (128) millions d'euros, montant déjà comptabilisé au 30 juin 2020. En effet, ces primes n'ont pas rémunéré l'activité des salariés en tant que telle. Elles relèvent d'une action de responsabilité sociétale et sont assorties d'avantages fiscaux et sociaux. Elles sont venues en complément des éléments de rémunération fixe et variable habituels (au titre du paiement d'heures supplémentaires, de primes diverses, de la participation...) des salariés concernés, sans s'y substituer.

Au Brésil, des reprises de provisions sur des « produits de base » (cf. note 7.3 des comptes consolidés au 31 décembre 2019) nettes de coûts avaient été enregistrées en 2020 à hauteur de

65 millions d'euros environ suite à prescription ou apport à des programmes d'amnisties lancés par certains états brésiliens en fin d'année.

Les autres produits et charges non courants enregistrés en 2020 correspondaient principalement à des réestimations de risques d'origine ancienne en France et au Brésil.

Au 31 décembre 2020, le *goodwill* italien avait été déprécié à hauteur de (104) millions d'euros (cf. note 7.3 des comptes consolidés au 31 décembre 2020). Des dépréciations d'immobilisations autres que les *goodwill* avaient été enregistrées en 2020 pour (150) millions d'euros, reflétant la situation difficile de certains magasins, notamment en Italie et en France (Hypermarchés et Promocash essentiellement).

Des sorties d'actifs avaient été également enregistrées pour (65) millions d'euros principalement en France (actifs magasins), au Brésil (ancienne plate-forme IT E-Commerce), et en Espagne (certains logiciels notamment). Des sorties d'actifs avaient aussi été enregistrées chez Carrefour Banque suite à l'arrêt de l'activité C-zam (cf. note 3.2.2 des comptes consolidés).

Enfin, l'impact net de la dilution des titres Showroomprivé et de l'alignement de leur valeur nette comptable au cours de Bourse du 31 décembre 2020 représentait un produit non courant de 23 millions d'euros (cf. note 9.2 des comptes consolidés au 31 décembre 2020).

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel s'établit à 1 911 millions d'euros en 2021, à comparer à 1 686 millions d'euros en 2020.

Résultat financier

Le résultat financier est une charge nette de (279) millions d'euros, soit (0,4) % du chiffre d'affaires en 2021, contre (0,5) % en 2020.

(en millions d'euros)	2021	2020
Coût de l'endettement financier net	(172)	(171)
Intérêts nets relatifs aux contrats de location	(106)	(113)
Autres produits et charges financiers	(1)	(50)
TOTAL	**(279)**	**(334)**

Le coût de l'endettement financier net s'élève à (172) millions d'euros, en ligne avec 2020.

Depuis 2019, en application de la norme IFRS 16, le résultat financier intègre également les charges d'intérêt relatives aux contrats de location ainsi que les produits d'intérêts relatifs aux contrats de sous-location financière.

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 2021 compte tenu d'un rehaussement de l'inflation cette année. Les effets de change comptabilisés dans le résultat financier 2021 sont également en augmentation par rapport à 2020.

Impôt sur les résultats

La charge d'impôt sur les résultats s'élève à (372) millions d'euros en 2021 (contre (498) millions d'euros en 2020), soit un taux effectif de 22,8 % (contre 36,9 % en 2020). La baisse de ce taux reflète d'une part, la diminution de moitié du taux de CVAE en France à partir de 2021, et d'autre part, 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 (cf. *supra*). Par ailleurs, cette baisse a été partiellement minorée par la hausse du taux d'imposition applicable en Argentine à partir de cette année, qui est désormais de 35 %.

Participations ne donnant pas le contrôle

La part de résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle s'est élevée à 229 millions d'euros en 2021, contre 190 millions d'euros en 2020.

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 1 030 millions d'euros en 2021, contre un bénéfice de 663 millions d'euros en 2020.

Résultat net des activités abandonnées – Part du Groupe

Le résultat net des activités abandonnées, part du Groupe, s'établit à 42 millions d'euros en 2021 contre une perte de (22) millions d'euros en 2020. Ce solde positif correspond principalement à la reprise de la dépréciation portant sur la créance financière relative aux 20 % dans Carrefour Chine.

5.2 Situation financière et trésorerie du Groupe

5.2.1 CAPITAUX PROPRES

Les capitaux propres s'élèvent à 11 830 millions d'euros au 31 décembre 2021, à comparer à 11 609 millions d'euros au 31 décembre 2020 retraité, soit une augmentation de 220 millions d'euros.

Cette augmentation s'explique principalement par les mouvements suivants :

- le résultat net de l'exercice, soit 1 301 millions d'euros ;
- les autres éléments du résultat global, à hauteur de 179 millions d'euros, qui reflètent d'une part l'appréciation du dollar taïwanais 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 au 31 décembre 2021 des taux d'actualisation de la zone Euro ;
- les dividendes au titre de l'exercice 2020 pour un montant total de (581) millions d'euros, dont (383) millions d'euros aux actionnaires de Carrefour (entièrement versés en numéraire) et (198) millions d'euros aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle, concernant principalement les filiales brésiliennes, taïwanaises et espagnoles ;
- la réduction du capital social de Carrefour SA par l'annulation de 29 475 225 actions puis de 12 252 723 actions, à l'issue des deux rachats d'actions menés sur 2021 respectivement de 500 et de 200 millions d'euros.

5.2.2 ENDETTEMENT FINANCIER NET

L'endettement financier net du Groupe est passé de 2 616 millions d'euros au 31 décembre 2020 à 2 633 millions d'euros au 31 décembre 2021. La dette nette du Groupe s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)		31/12/2021	31/12/2020
Emprunts obligataires		6 052	6 822
Autres emprunts et dettes financières		741	503
Total des dettes financières hors dérivés passifs		6 793	7 324
Dérivés passifs		40	64
TOTAL DES DETTES	**[1]**	**6 834**	**7 389**
dont dettes à plus d'un an		*5 491*	*6 305*
dont dettes à moins d'un an		*1 342*	*1 084*
Autres actifs financiers courants [1]		498	334
Trésorerie et équivalents de trésorerie		3 703	4 439
TOTAL DES PLACEMENTS	**[2]**	**4 201**	**4 773**
DETTE NETTE	**[1] - [2]**	**2 633**	**2 616**

(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 2027 pour la tranche obligataire à échéance la plus longue) et présentent ainsi un profil de remboursement équilibré sur les années à venir :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
À moins d'un an	1 302	1 019
Entre 1 et 2 ans	1 259	1 216
Entre 2 et 5 ans	2 731	3 047
Au-delà de 5 ans	1 502	2 042
TOTAL DETTES FINANCIÈRES (HORS DÉRIVÉS PASSIFS)	**6 793**	**7 324**

La trésorerie disponible pour le Groupe s'établit à 3 703 millions d'euros au 31 décembre 2021, à comparer à 4 439 millions d'euros au 31 décembre 2020, soit une diminution de (735) millions d'euros.

5.2.3 TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

L'endettement net augmente de (16) millions d'euros en 2021, à comparer à une augmentation de (1) million d'euros en 2020. Cette variation s'analyse comme suit à partir du tableau de flux de trésorerie simplifié du Groupe pour l'exercice :

(en millions d'euros)	2021	2020	Variation
Dette nette d'ouverture	(2 616)	(2 615)	(1)
Autofinancement	3 796	3 408	388
Variation du besoin en fonds de roulement	(32)	15	(47)
Variation des encours sur crédit à la consommation	(104)	(29)	(75)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation – total	3 661	3 395	266
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles [1]	(1 626)	(1 241)	(385)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles – liées à l'activité	277	155	122
Variation des créances et dettes sur acquisitions et cessions d'immobilisations	124	(85)	209
Cash-flow libre	2 435	2 223	211
Paiements locatifs (dont intérêts) nets des paiements reçus de la sous-location financière	(1 035)	(996)	(39)
Coût de l'endettement financier net	(172)	(171)	(1)
Cash-flow libre net	1 228	1 056	172
Investissements financiers	(331)	(591)	260
Cessions de titres	192	20	172
Réduction de capital de Carrefour SA	(702)	–	(702)
Augmentation de capital souscrite par les intérêts hors Groupe	1	1	–
Dividendes versés	(576)	(170)	(406)
Effet de change	24	(277)	301
Autres	147	(40)	187
Diminution / (Augmentation) de l'endettement net	(16)	(1)	(16)
DETTE NETTE DE CLÔTURE	**(2 633)**	**(2 616)**	**(16)**

(1) Retraité de l'acquisition de magasins Makro Atacadista au Brésil (acquisition de 3 magasins en pleine propriété en 2021 contre 16 en 2020).

En 2021, le cash-flow libre s'élève à 2 435 millions d'euros (à comparer à 2 223 millions d'euros en 2020) et provient principalement des éléments suivants :

- un autofinancement qui s'établit à 3 796 millions d'euros contre 3 408 millions d'euros en 2020 ;
- la variation du besoin en fonds de roulement qui s'élève à (32) millions d'euros contre 15 millions d'euros en 2020 ;
- les investissements opérationnels pour (1 626) millions d'euros à comparer à (1 241) millions d'euros en 2020.

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 coté à Paris avec une capacité d'émission de 5 milliards d'euros ;
- maintenir des facilités de crédit bancaire à moyen terme disponibles et utilisables au gré des besoins du Groupe. Au 31 décembre 2021, 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 2021 ont été le remboursement d'un emprunt obligataire de 871 millions d'euros, d'une maturité de 11 ans et d'un coupon de 3,875 % (cf. note 14.2.2 des comptes consolidés).

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 3,1 ans.

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 2021, tout comme au 31 décembre 2020, il n'y 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 sont présentés ci-dessous. Parmi eux, deux objectifs à horizon 2022 ont déjà été atteints à fin 2021 et l'objectif d'économies de coûts a été relevé.

Objectifs opérationnels :

- progression du NPS® Groupe à horizon 2022 de + 30 points depuis le début du plan ;
- un tiers du chiffre d'affaires réalisé *via* des produits à marque Carrefour en 2022 ;
- 2 700 ouvertures de magasins de proximité à horizon 2022 : objectif atteint à fin 2021.

Objectifs financiers :

- 10 milliards d'euros de GMV e-commerce en 2026 ;
- 4,8 milliards de chiffre d'affaires en produits bio en 2022 ;
- l'objectif de 2,4 milliards d'euros d'économies de coûts à horizon 2023 en année pleine (versus 2020) a été relevé à 2,7 milliards. Cet objectif a été fixé en février 2021, en complément des 3,0 milliards d'euros déjà réalisés à fin 2020 ;
- cash-flow libre net d'un niveau supérieur à 1 milliard par an ;
- niveau annuel d'investissements (capex) d'environ 1,7 milliard d'euros. Ce montant s'entend hors capex exceptionnels liés à l'intégration de Grupo BIG, estimés à environ 150 millions d'euros en 2022. Les capex sont donc attendus autour de 1,85 milliard d'euros en 2022 ;
- 300 millions d'euros de cessions d'actifs immobiliers non stratégiques à horizon 2022 : objectif atteint à fin 2021.

5.4 Autres informations

5.4.1 PRINCIPES COMPTABLES

Les méthodes comptables appliquées par le Groupe dans les comptes consolidés au 31 décembre 2021 sont identiques à celles retenues pour les comptes consolidés au 31 décembre 2020 à l'exception des amendements de normes dont l'application est obligatoire à compter du 1er janvier 2021 et qui sont les suivants :

- amendement à IFRS 4 – *Contrats d'assurance* : Prolongation de l'exemption temporaire de l'application d'IFRS 9 ;
- amendement à IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 et IFRS 16 – *Réforme des taux de référence (Phase 2)* ;
- ainsi que l'amendement à IFRS 16 – *Contrats de location : allègements de loyer liés à la Covid-19*, applicable à compter du 1er avril 2021.

Ces trois amendements n'ont pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

L'application de l'amendement à IFRS 4 prolonge l'application d'une exemption temporaire déjà retenue par les sociétés d'assurances du Groupe.

Concernant la phase 2 de la réforme des taux d'intérêt de référence, son objectif est de préciser les impacts comptables liés au remplacement effectif des indices de référence. Au cours de 2021, le Groupe a finalisé les travaux de recensement afin d'assurer la transition vers les nouveaux indices de référence. Les dérivés de taux documentés en couverture de dettes indexées à un taux de référence sont présentés en note 14 des comptes consolidés.

Pour rappel, la phase 1 du projet, adoptée par le Groupe en 2020, permettait de ne pas tenir compte des incertitudes sur le devenir des taux de référence dans l'évaluation de l'efficacité des relations de couverture et/ou dans l'appréciation du caractère hautement probable du risque couvert, permettant ainsi de sécuriser les relations de couvertures existantes ou à venir jusqu'à la levée de ces incertitudes.

À noter : 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.

La décision relative aux contrats SaaS a conduit le Groupe à changer la méthode de comptabilisation des coûts de configuration et customisation lorsqu'ils ne remplissent pas les critères de capitalisation selon IAS 38 (quand le Groupe ne contrôle pas la solution SaaS) et lorsqu'ils ne correspondent pas au développement d'une interface (*middleware*) avec cette solution SaaS. Ces coûts sont désormais comptabilisés en charge (a) soit quand ils sont encourus si les développements sont réalisés en interne ou par un intégrateur tiers (non lié à l'éditeur de la solution SaaS), (b) soit étalés sur la durée du contrat SaaS si les développements sont réalisés par l'éditeur de la solution Saas ou par son sous-traitant. Cette décision a été appliquée dans les comptes consolidés au 31 décembre 2021. Concernant les solutions SaaS mises en place avant le 1er janvier 2021, l'impact estimé a été jugé non significatif à l'aune du Groupe ; en conséquence, les comptes consolidés 2020 n'ont pas été retraités de cette décision. Les coûts d'intégration de solutions SaaS capitalisés au 31 décembre 2020 ne satisfaisant plus les critères de capitalisation ont été mis au rebut au 1er janvier 2021, en contrepartie du résultat non courant, conformément aux principes comptables du Groupe (cf. note 6.3 des comptes consolidés).

Les conséquences de la décision relative à la norme IAS 19 ont été comptabilisées dans les comptes consolidés au 31 décembre 2021, en modifiant rétrospectivement les comptes consolidés 2020 (cf. note 4.3).

Textes adoptés par l'Union Européenne mais non encore applicables

Normes, amendements et interprétations	Date d'application
Amendements des normes IFRS 3 – *Regroupements d'entreprises,* IAS 16 – *Immobilisations corporelles,* IAS 37 – *Provisions, Passifs éventuels et Actifs éventuels et des Améliorations annuelles 2018-2020*	1er janvier 2022
Norme IFRS 17 – *Contrats d'assurance*	1er janvier 2023

Textes non encore adoptés par l'Union Européenne

Normes, amendements et interprétations	Date d'application (1)
Amendements à IAS 1 – *Présentation des états financiers : Classification des dettes en courant ou non courant*	1er janvier 2023
Amendements à IAS 1 – *Présentation des états financiers et Énoncé pratique 2 sur les IFRS : Informations à fournir sur les méthodes comptables*	1er janvier 2023
Amendements à IAS 8 – *Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs : Définition des changements d'estimations*	1er janvier 2023
Amendements à IAS 12 – *Impôts sur le résultat : Impôts différés relatifs à des actifs et passifs résultant d'une même transaction*	1er janvier 2023
Amendements à IFRS 17 – *Contrats d'assurance : Première application d'IFRS 17 et d'IFRS 9 – Informations comparatives*	1er janvier 2023

(1) Sous réserve de l'adoption par l'Union Européenne.

Carrefour n'anticipe pas d'incidence significative de l'application de ces textes sur les comptes consolidés du Groupe.

5.4.2 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

5.4.2.1 Crise sanitaire liée à la Covid-19

Les effets de la crise sanitaire sont encore présents dans nos différentes géographies au cours de l'année 2021. Grâce à son modèle omnicanal et à l'engagement de toutes ses équipes, le Groupe s'est adapté avec succès aux différentes phases de cette crise, afin d'assurer la continuité de la distribution alimentaire puis de répondre aux nouvelles attentes des consommateurs dans un environnement complexe et en évolution rapide. Concernant l'année 2020, la crise sanitaire et ses incidences ont été décrites dans la note 2.1 des comptes consolidés au 31 décembre 2020.

Bilan solide, liquidité et discipline financière

Depuis 2018, Carrefour fait preuve d'une grande discipline financière et a renforcé son bilan et sa liquidité. Le bilan solide dont dispose Carrefour constitue un atout important dans le contexte de mutations rapides de la distribution alimentaire et de la crise sanitaire actuelle.

Au 31 décembre 2021, le Groupe est noté Baa1 perspective stable par Moody's et BBB perspective stable par Standard & Poor's.

Les principales opérations de financement de l'année 2021 sont détaillées dans la note 4.2.3.

Incidences de la crise sanitaire sur les comptes consolidés au 31 décembre 2021

Les incidences sur les comptes consolidés 2021 sont détaillées dans la note 2.1 de ces comptes.

5.4.2.2 Principales acquisitions et cessions 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* provisoire de 79 millions d'euros dans les comptes consolidés au 31 décembre 2021 (cf. note 7.1 des comptes consolidés).

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.

Acquisition en cours 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 HT d'environ 22 milliards de réals (soit 3,7 milliards d'euros environ) en 2020 et exploite un réseau multiformat de 387 magasins.

La valeur d'entreprise de l'opération est de 7 milliards de réals environ (1,1 milliard d'euros environ au taux de change du 31 décembre 2021), qui sera payée à 70 % en numéraire et à 30 % *via* des actions Carrefour Brésil nouvellement émises. L'accord inclut un complément de prix qui serait à payer 6 mois après le closing de l'opération si le cours de Bourse de l'action Carrefour Brésil dépasse la valeur de référence de 19,26 réals.

La transaction reste soumise à l'approbation par la CADE, l'autorité de la concurrence brésilienne. Sa finalisation est attendue en 2022.

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).

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 détient 40 % de la société, qui est comptabilisée par mise en équivalence (cf. note 9 des comptes consolidés).

Projet Pinheiros (Brésil) – Échange d'actifs

Dans le cadre du projet **Pinheiros**, Carrefour Brésil a 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 a 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 doivent être construits 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). En cohérence avec l'intention du Groupe quant à l'utilisation de ces actifs, les bureaux de la tour *corporate* sont 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 a 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).

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).

Arrêt de l'activité de Carrefour Banca (succursale italienne de Carrefour Banque)

En mai 2021, le Conseil d'administration de la société Carrefour Banque a pris la décision d'arrêter l'activité de sa succursale italienne.

Dans cette perspective, la succursale a 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, ont conduit à l'enregistrement d'une charge non courante en 2021 (cf. note 6.3 des comptes consolidés).

5.4.2.3 Sécurisation des financements long terme du Groupe

Le 25 avril 2021, le Groupe a procédé au remboursement d'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 bénéficie d'un bilan et d'une liquidité solides à fin décembre 2021. La maturité moyenne du socle obligataire de Carrefour SA s'établit à 3,1 ans à fin décembre 2021 à comparer à 3,6 ans à fin décembre 2020.

Par ailleurs, 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.

Enfin, le Groupe a mis à jour son programme EMTN (*Euro-Medium Term Notes*) en juin 2021 en y intégrant une composante Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Le Groupe a procédé à la rédaction et la publication d'un *Framework* du type *Sustainability-Linked Bond*, visant à renforcer la dimension RSE dans les financements obligataires de Carrefour SA.

Suite à la validation de l'AMF (Autorité des marchés financiers), Carrefour SA est le premier émetteur du CAC 40 à se doter d'une telle option au sein de son programme EMTN, renforçant ainsi l'alignement de la stratégie de financement aux objectifs et ambitions du Groupe en matière de RSE.

Le 16 septembre 2021, la filiale brésilienne Atacadão a mis en place des financements bancaires en USD et en EUR, immédiatement swappés en BRL, pour un montant total de 1 937 millions de réals (environ 306 millions d'euros au cours de clôture du 31 décembre 2021) et de maturités 2 et 3 ans. Ces opérations permettent de sécuriser les besoins de financements à moyen terme de la filiale dans le contexte de l'acquisition de Grupo BIG.

Le 8 décembre 2021 (en départ différé à début janvier 2022), Atacadão a également mis en place des financements bancaires en USD, immédiatement swappés en BRL, pour un montant total de 2 900 millions de réals (environ 459 millions d'euros au cours de clôture du 31 décembre 2021) et d'une maturité de 16 à 17 mois.

5.4.2.4 Paiement du dividende 2020 en numéraire

En février 2021, le Groupe a annoncé la normalisation de sa politique de dividendes après presque 10 ans de dividendes avec option de paiements en actions.

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 21 mai 2021, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2020 à 0,48 euro par action, intégralement versé en numéraire.

Le 28 mai 2021 a eu lieu le versement du dividende global pour un montant de 383 millions d'euros.

5.4.2.5 Programme de rachat d'actions en vue de leur annulation

Dans le cadre de sa politique d'allocation de capital, le Groupe a procédé durant l'exercice 2021 à deux rachats d'actions, le premier portant sur un montant de 500 millions d'euros et le second sur un montant de 200 millions d'euros, tels qu'autorisés par les Assemblées Générales des actionnaires des 29 mai 2020 et 21 mai 2021. L'objectif de ces rachats était la conservation des actions ainsi rachetées en vue de leur annulation future.

Le premier rachat d'actions a débuté le 7 mai 2021 et s'est achevé le 9 juillet 2021 : 29 475 225 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 16,96 euros par action ; ces actions ont été annulées sur décision du Conseil d'administration tenu le 28 juillet 2021 de réduire le capital social de Carrefour SA, sur la base de l'autorisation octroyée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 21 mai 2021.

Le second rachat d'actions a débuté le 2 août 2021 et s'est achevé le 13 septembre 2021 : 12 252 723 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 16,32 euros par action ; ces actions ont été annulées sur décision du Conseil d'administration tenu le 20 octobre 2021 de réduire le capital social de Carrefour SA, 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 775 895 892 actions et le nombre d'actions auto-détenues, en conséquence, à 9 457 539 actions, représentant environ 1,2 % du capital social.

5.4.3 RETRAITEMENT DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 2020

Norme IAS 19 – *Avantages au personnel – Mise en conformité avec la décision de l'IFRS IC publiée en mai 2021*

En mai 2021, l'IFRS IC a publié une décision définitive apportant une clarification sur le rattachement des droits à prestations aux périodes de service. Elle répond à une demande portant sur un régime à prestations définies présentant les caractéristiques suivantes : sous réserve d'être présents dans l'entreprise lorsqu'ils atteignent l'âge de la retraite, les employés ont droit à une prestation forfaitaire dépendant de l'ancienneté et dont le montant est plafonné au-delà d'une certaine ancienneté.

L'IFRS IC a conclu qu'en application de la norme IAS 19, dans le cadre d'un tel régime, l'engagement devait être constitué uniquement sur les années de service précédant le départ en retraite au titre desquelles le salarié génère un droit à l'avantage.

Pour le Groupe, seuls les régimes d'indemnités de fin de carrière en France sont concernés par cette décision. Les autres régimes dans nos différentes géographies ne répondent pas aux caractéristiques évoquées par l'IFRS IC.

Cette décision a remis en cause le principe appliqué jusque-là, qui était de retenir la durée totale de la carrière du salarié comme période d'acquisition des droits et de comptabiliser l'engagement de manière linéaire. Elle a eu pour effet de reprendre la provision pour les salariés qui n'ont pas encore l'âge à partir duquel le plafond de l'indemnité est atteint. Pour les autres salariés ayant dépassé cet âge, la provision est comptabilisée sur une période plus courte.

L'application de cette décision est rétrospective et les conséquences de celle-ci ont été comptabilisées dans le report à nouveau de l'exercice comparatif présenté. L'impact total de cette décision de l'IFRS IC se traduit par une diminution de 312 millions d'euros de la provision au titre des régimes à prestations définies au 1er janvier 2020.

L'état de la situation financière consolidée d'ouverture au 1er janvier 2020 retraité, ainsi que celui au 31 décembre 2020 retraité de cette décision de l'IFRS IC sont présentés dans la note 4 des comptes consolidés. Le compte de résultat consolidé ainsi que l'état du résultat global consolidé de l'année 2020 n'ont pas été retraités car l'application de la décision de l'IFRS IC n'entraînait pas d'impact significatif sur ces états.

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 2022, la filiale brésilienne Atacadão a mis en place des financements bancaires en USD, immédiatement swappés en BRL, pour un montant total de 2 900 millions de réals (environ 459 millions d'euros au cours de clôture du 31 décembre 2021) et d'une maturité de 16 à 17 mois.

Le 24 janvier 2022, la surintendance générale de la CADE (l'autorité de la concurrence brésilienne) a publié la décision n° 85/2022 recommandant d'approuver l'acquisition de Grupo BIG par Carrefour Brésil. Cette transaction est désormais analysée par le tribunal de la CADE, qui a jusqu'en juin 2022 pour statuer définitivement sur les recommandations de la superintendance générale.

Le 14 mars 2022, un incendie a endommagé l'entrepôt logistique de Yang Mei (Taïwan). Ce sinistre a fait l'objet d'une déclaration auprès des compagnies d'assurance du Groupe et, à ce stade, le montant des biens et du matériel perdus ainsi que l'indemnité à percevoir sont en cours d'évaluation.

Le 23 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 1,875 % 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 2,375 % par an.

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, sur la base de l'autorisation octroyée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 21 mai 2021. A l'issue de cette annulation d'actions, le nombre d'actions composant le capital social de Carrefour SA s'élève à 754 663 786 actions et le nombre d'actions auto-détenues à 6 859 495 actions, représentant environ 0,91 % du capital social.

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 2021 du Groupe.

5.5 Chiffre d'affaires du premier trimestre 2022 et perspectives (communiqué de presse de la Société en date du 20 avril 2022)

Le 20 avril 2022, le groupe Carrefour a publié un communiqué de presse relatif à son chiffre d'affaires du 1er trimestre 2022. Ce communiqué est reproduit dans la présente section.

Poursuite de la bonne dynamique au T1

Chiffre d'affaires en progression de + 9,0 % (+ 3,4 % en comparable)

- **Poursuite de la forte dynamique commerciale au premier trimestre.**
  - Progression du chiffre d'affaires de + 9,0 % en données publiées, incluant la hausse des ventes d'essence et un effet de change favorable.
  - Croissance de + 3,4 % en données comparables (LFL), sur un historique élevé (+ 4,2 % LFL au T1 2021).
  - Poursuite des gains de parts de marché dans les principaux pays du Groupe, notamment en France, en Espagne et au Brésil.
- **En France, Carrefour surperforme le marché(1) avec un chiffre d'affaires stable en LFL**, après une forte croissance de + 3,5 % LFL au T1 l'an dernier.
- **En Espagne, Carrefour accélère (+ 3,4 % LFL) et continue de gagner des parts de marché.**
- **Au Brésil, forte amélioration séquentielle (+ 7,5 % LFL au T1)**, tant chez Atacadão (+ 9,2 %) que Carrefour Retail (+ 3,1 %), soutenue par un retour à des volumes en croissance au cours du trimestre.
- **Poursuite de la bonne dynamique du e-commerce, GMV en hausse de + 10 % au T1.**
- **Objectif de cash-flow libre net supérieur à 1 Md€ en 2022 confirmé.**
- **400 M€ déjà réalisés sur le programme de 750 M€ de rachat d'actions.**

Alexandre Bompard, Président Directeur-Général, a déclaré : « *Carrefour poursuit ses bonnes performances commerciales au premier trimestre, affichant une croissance particulièrement marquée en Amérique latine. Le Groupe continue de gagner des parts de marché dans tous ses principaux pays.*

Dans un environnement inflationniste accentué par le conflit en Ukraine, Carrefour s'appuie sur le professionnalisme et l'expérience de ses équipes pour sécuriser la disponibilité des produits et protéger le pouvoir d'achat de ses clients.

Porté par sa solide dynamique de croissance et renforcé par son plan d'économies de coûts, le Groupe poursuit la consolidation de son modèle économique et réaffirme sa confiance dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques. »

Chiffres clés du 1er trimestre 2022

	Ventes TTC *(en millions d'euros)*	Variation totale		
		Magasins comparables(2)	À changes courants	À changes constants
France	9 612	0,0 %	+ 4,9 %	+ 4,9 %
Europe	5 602	+ 0,7 %	+ 2,5 %	+ 2,8 %
Amérique latine *(pre-IAS 29)*	4 325	+ 16,6 %	+ 31,8 %	+ 22,3 %
Asie	700	-0,6 %	+ 6,8 %	- 1,4 %
GROUPE *(PRE-IAS 29)*	**20 239**	**+ 3,4 %**	**+ 9,0 %**	**+ 7,1 %**
IAS 29 (3)	23			
GROUPE *(POST-IAS 29)*	**20 261**			

(1) Basé sur des données NielsenIQ RMS.
(2) Hors essence et calendaire et à changes constants.
(3) Hyperinflation et changes en Argentine.

L'activité du premier trimestre confirme la bonne dynamique commerciale du Groupe, dans un environnement marqué par une nette accélération de l'inflation et par le conflit en Ukraine. Carrefour affiche une solide croissance de chiffre d'affaires (+ 3,4 % LFL) sur une base de comparaison déjà élevée, le premier trimestre 2021 ayant bénéficié des contraintes sanitaires (télétravail généralisé et fermeture des restaurants). Carrefour continue de gagner des parts de marché dans ses pays clés, grâce à l'amélioration de la satisfaction client, priorité du Groupe.

Dans un contexte de hausse générale des prix aux consommateurs, Carrefour s'attache à préserver le pouvoir d'achat de ses clients grâce à ses atouts différenciants en matière d'offre et de formats. Face aux potentielles tensions en matière d'approvisionnement, les équipes de Carrefour sont pleinement mobilisées pour assurer la disponibilité des produits à des prix accessibles.

Pour continuer d'être aux côtés de ses clients, tout en poursuivant la consolidation de son modèle économique, Carrefour renforce son plan d'économies de coûts qui dépassera 900 M€ en 2022, dans le cadre des 2,7 Mds€ sur trois ans à horizon 2023.

L'objectif de génération de cash-flow libre net supérieur à 1 Md€ en 2022 est confirmé.

5.5.1 VENTES TTC DU PREMIER TRIMESTRE 2022

Le chiffre d'affaires TTC du 1er trimestre progresse de + 3,4 % en comparable (LFL). Il s'établit à 20 239 M€ pre-IAS 29, soit une hausse de + 7,1 % à changes constants. Cette progression intègre l'effet essence, favorable à hauteur de + 3,3 % (hausse du prix du baril et reprise des volumes). Après prise en compte d'un effet de change positif de + 1,9 %, essentiellement lié à l'appréciation du real brésilien, la variation totale du chiffre d'affaires à changes courants s'élève à + 9,0 %. L'impact de l'application de la norme IAS 29 est de +23 M€.

La croissance au T1 2022 fait suite à de fortes progressions aux premiers trimestres 2020 et 2021, respectivement en hausse de + 7,8 % et + 4,2 % LFL.

T1			
LFL	2020	2021	2022
France	+ 4,3 %	+ 3,5 %	0,0 %
Europe	+ 6,1 %	- 1,6 %	+ 0,7 %
Amérique latine	+ 17,1 %	+ 15,7 %	+ 16,6 %
Taïwan	+ 6,0 %	- 6,4 %	- 0,6 %
GROUPE	+ 7,8 %	+ 4,2 %	+ 3,4 %

Cette performance, tirée par l'alimentaire, reflète également une accélération séquentielle par rapport aux deux derniers trimestres de 2021.

LFL	T2 21	T3 21	T4 21	T1 22
GROUPE	+ 3,6 %	+ 0,8 %	+ 0,7 %	+ 3,4 %

En **France**, le chiffre d'affaires du T1 2022 est stable en LFL (+0,8 % LFL en alimentaire et - 5,9 % LFL en non-alimentaire) dans un marché en légère baisse, compte tenu d'une base de comparaison élevée et d'une inflation sensiblement plus faible que dans le reste de l'Europe. La part de marché continue de progresser sur le trimestre[1]. La transformation se poursuit, avec le passage en location-gérance de 8 hypermarchés et 6 supermarchés depuis le début de l'année ; le solde des 43 magasins annoncés pour 2022 (16 hypermarchés et 27 supermarchés) sera transféré dans les prochains mois.

T1			
LFL	2020	2021	2022
Hypermarchés	+ 0,9 %	+ 3,3 %	- 1,1 %
Supermarchés	+ 8,1 %	+ 7,0 %	- 2,9 %
Proximité/autres formats	+ 6,8 %	- 2,7 %	+ 9,4 %
dont Proximité	*+ 11,0 %*	*- 2,8 %*	*+ 3,8 %*
FRANCE	+ 4,3 %	+ 3,5 %	0,0 %

En **Europe**, le chiffre d'affaires en comparable est en progression de + 0,7 % sur le trimestre. Cette performance reflète une croissance dans la quasi-totalité des pays :

- en **Espagne** (+ 3,4 % LFL), la tendance reste très solide, grâce notamment à des gains continus de parts de marché. Les magasins Supersol affichent de bonnes progressions ;
- en **Italie** (+ 0,5 % LFL), Carrefour poursuit sa transformation avec un troisième trimestre consécutif de croissance de chiffre d'affaires en comparable. Cette performance reflète l'amélioration continue de la satisfaction client et de l'image prix, se traduisant par une forte progression du NPS®, dans un contexte de pression sur le pouvoir d'achat ;
- en **Belgique** (- 7,0% LFL), le chiffre d'affaires est en baisse au T1, après deux années de hausse marquée (+ 6,2 % au T1 2020 et + 2,9 % au T1 2021), dans un environnement qui demeure très concurrentiel ;
- en **Pologne** (+ 5,5 % LFL), Carrefour confirme son dynamisme commercial dans un marché porteur ;
- en **Roumanie** (+ 1,6 % LFL), le Groupe affiche une nette reprise, bénéficiant au cours du trimestre de la fin des restrictions sanitaires qui limitaient l'accès aux centres commerciaux.

T1			
LFL	2020	2021	2022
Espagne	+ 6,6 %	+ 1,7 %	+ 3,4 %
Italie	+ 2,5 %	- 11,3 %	+ 0,5 %
Belgique	+ 6,2 %	+ 2,9 %	- 7,0 %
Pologne	+ 8,8 %	- 2,3 %	+ 5,5 %
Roumanie	+ 9,7 %	- 1,8 %	+ 1,6 %
EUROPE HORS FRANCE	+ 6,1 %	- 1,6 %	+ 0,7 %

(1) Parts de marché basées sur des données NielsenIQ RMS pour le CATP alimentaire et non-alimentaire pour la période de 13 semaines se terminant le 03/04/2022 pour le Groupe Carrefour vs le marché total de la distribution française (Copyright © 2022, NielsenIQ).

En **Amérique latine**, les ventes progressent de + 16,6 % en comparable.

- Au **Brésil** (+ 7,5 % LFL), le chiffre d'affaires est en nette hausse sur le trimestre sur une base de comparaison élevée. La croissance est soutenue par un retour à des volumes en hausse au cours du trimestre. La part de marché est en hausse. Les ventes du T1 progressent de + 14,5 % à changes constants grâce à une contribution des ouvertures et des acquisitions de + 7,0 % et un effet essence positif de + 0,8 %. L'effet change est favorable de + 14,6 %.
  - Les ventes d'Atacadão sont en hausse de + 18,6 % à changes constants au T1 2022 avec un chiffre d'affaires en comparable en forte progression (+ 9,2 % LFL) sur une base élevée (+ 12,9 % LFL au T1 2021). La forte accélération au cours du trimestre, tirée par la stabilisation progressive des volumes, confirme la force du modèle d'Atacadão et l'efficacité de sa politique commerciale.
  - Carrefour Retail accélère également au T1 (+ 3,1 % LFL), grâce au retour à des volumes en croissance au cours du trimestre. La forte progression des ventes en alimentaire (+ 8,6 % LFL) compense largement une baisse du non-alimentaire (- 5,5% LFL).
  - La GMV e-commerce progresse de + 51 % grâce à la montée en puissance de l'activité online d'Atacadão.
  - L'activité de services financiers continue de progresser, avec une hausse des facturations de + 11 % au T1.
  - Après la recommandation positive du Surintendant Général fin janvier, la décision finale de l'autorité de la concurrence brésilienne concernant l'acquisition de Grupo BIG est en cours de revue. La finalisation de l'opération reste attendue d'ici juin 2022. Pour rappel, l'objectif de synergies a récemment été relevé à plus de 2,0 Mds BRL.
- En **Argentine** (+ 62,2 % LFL), le chiffre d'affaires progresse fortement tant en alimentaire qu'en non-alimentaire, dans un contexte inflationniste élevé. Carrefour continue d'augmenter ses volumes et de gagner des parts de marché.

À **Taïwan (Asie)**, les ventes du T1 sont en recul de - 0,6 % en comparable, pénalisées par les mesures sanitaires liées à la pandémie. Les magasins Wellcome, désormais tous convertis à l'enseigne Carrefour, affichent une bonne performance.

5.5.2 UN TRIMESTRE RECORD POUR LE E-COMMERCE

Les ventes e-commerce du Groupe on atteint un niveau record au premier trimestre, avec une GMV en progression de +10% par rapport au premier trimestre 2021. Cette performance est tirée par la forte croissance de la livraison à domicile en Europe, segment sur lequel Carrefour dispose d'un leadership important notamment en France, et à la montée en puissance rapide du e-commerce d'Atacadão au Brésil. Le Groupe poursuit la mise en œuvre de sa stratégie digitale à bon rythme, avec l'ajout de 273 points de collecte, et l'ouverture de deux grands centres de préparation de commandes à Marseille et à Madrid. Carrefour Links rencontre un succès croissant auprès de ses partenaires industriels, avec 235 clients actifs à fin mars 2022.

5.5.3 IMPACT DU CONTEXTE INFLATIONNISTE

L'inflation des prix à la consommation a accéléré au T1 dans tous les pays.

Comme attendu, les dynamiques inflationnistes amorcées au cours du second semestre 2021 se sont accentuées au premier trimestre 2022. Dans ce contexte, Carrefour s'engage pour préserver le pouvoir d'achat des consommateurs tout en continuant de renforcer son modèle économique. Pour ce faire, Carrefour s'appuie sur ses atouts différenciants : les produits à marque Carrefour qui proposent un excellent rapport qualité/prix, une gamme renforcée de produits très accessibles « Simpl' », l'action promotionnelle, ainsi qu'un programme de fidélité permettant d'accentuer la compétitivité des enseignes du Groupe. Carrefour renforce également sa dynamique de réduction de coûts : le Groupe vise plus de 900 M€ d'économies en 2022, dans le cadre de son objectif de 2,7 Mds€ d'économies à horizon 2023.

Le Groupe reste vigilant face aux risques de pénuries. Carrefour n'a pas rencontré de problèmes significatifs d'approvisionnement au cours du trimestre, 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.

5.5.4 MISE EN PLACE DU RACHAT D'ACTIONS DE 750 M€

Le 16 février, le Groupe a annoncé le lancement d'un rachat d'actions Carrefour de 750 M€.

Une première tranche de rachats portant sur un montant de 400 M€ a déjà été réalisée : 21 232 106 actions ont été rachetées entre le 7 mars et le 13 avril 2022, à un prix moyen de 18,84 euros. Le Groupe prévoit le lancement de la seconde tranche dans les prochains jours.

Le 20 avril 2022, le Conseil d'Administration a décidé de réduire le capital social de Carrefour S.A. par voie d'annulation des 21 232 106 actions rachetées, représentant environ 3,6 % du capital social.

À l'issue de cette annulation d'actions, le nombre d'actions composant le capital de Carrefour S.A. s'élèvera à 754 663 786 actions et le nombre d'actions auto-détenues, en conséquence, sera de 6 859 495 actions, représentant environ 0,9 % du capital social. Le nombre d'actions donnant droit de vote s'élèvera à 747 804 291 actions.

5.5.5 CARREFOUR, ENTREPRISE ENGAGÉE

Carrefour a poursuivi au T1 2022 sa politique ambitieuse en matière de RSE.

Une **Direction de l'Engagement**, positionnée au niveau du Comité Exécutif du Groupe, a été créée en février 2022 avec pour vocation d'accélérer les engagements de Carrefour en matière de RSE. Cette démarche, signe d'une maturité forte sur ces sujets, traduit la volonté d'aller plus loin dans l'intégration des problématiques RSE au cœur des opérations.

Carrefour a également multiplié au cours du premier trimestre les initiatives concrètes en matière de RSE :

- **environnement et neutralité carbone** : le Groupe a lancé la **Plateforme 20 Mégatonnes**, qui associe les principaux partenaires industriels de Carrefour dans la réduction, à hauteur de 20 mégatonnes, de leurs émissions de CO_2 incluses dans le Scope 3. Carrefour a également annoncé le **déploiement progressif de bornes de recharge électriques** sur les parkings de ses magasins, afin d'accompagner ses clients dans leur transition vers la mobilité électrique ;
- **transition alimentaire** : Carrefour a investi 5 M€ dans la plateforme collaborative MiiMosa, qui finance des projets innovants en lien avec l'agriculture durable ;
- **inclusion et diversité** : le Groupe a généralisé sa **politique d'heures silencieuses** en magasin, afin de proposer des conditions plus adaptées pour les personnes atteintes de troubles de l'autisme. Une heure silencieuse aura désormais lieu deux fois par jour dans tous les hypermarchés et supermarchés en France. Le Groupe a également poursuivi sa **politique de féminisation des instances dirigeantes du Groupe**, avec désormais 30 % de femmes au Comité Exécutif du Groupe ;
- **solidarité** : en plus de son engagement auprès de ses **partenaires traditionnels**, tels que les Restos du Cœur ou l'opération Pièces Jaunes, Carrefour s'est mobilisé **en faveur des refugiés ukrainiens**, avec une action d'urgence de la Fondation Carrefour – dons de denrées et produits d'hygiène en Pologne et Roumanie – et la mise en place de collectes en caisse dans tous les pays européens du Groupe.

5.5.6 ÉMISSION D'UN *SUSTAINABILITY-LINKED BOND* DE 1,5 MD€

Le 23 mars 2022, le Groupe a placé avec succès une **émission obligataire en *Sustainability-Linked bond* pour un montant total de 1,5 Md€**. Celle-ci se compose de deux tranches, notées BBB par S&P, et est indexée 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 M€, assortie d'un coupon de 1,875 % par an ;
- une seconde tranche à taux fixe de maturité 7,6 ans et d'un montant de 750 M€, assortie d'un coupon de 2,375 % par an.

Cette émission a reçu un accueil exceptionnel du marché, avec une demande totale de près de 8 Mds€.

Carrefour rendra compte chaque année dans son Document d'Enregistrement Universel du niveau d'avancement de ses indicateurs clés de performance extra-financière, qui sera évalué par un tiers indépendant. Les montants levés viendront financer les besoins généraux du Groupe et assurer le refinancement obligataire.

5.5.7 ANNEXES AU COMMUNIQUÉ DE PRESSE DU 20 AVRIL 2022

Ventes TTC – 1er trimestre 2022

Le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 20 239 M€ pre-IAS 29. L'effet de change au premier trimestre a été favorable à hauteur de + 1,9 %, essentiellement dû à l'appréciation du real brésilien. L'effet essence est favorable à hauteur de + 3,3 %. L'effet calendaire est défavorable à hauteur de - 0,5 %. Les ouvertures ont contribué à hauteur de + 1,1 %. L'effet des acquisitions est de + 0,8 %. L'impact de l'application de la norme IAS 29 est de +23 M€.

		Variation hors essence hors calendaire		Variation totale avec essence	
	Ventes TTC *(en millions d'euros)*	en comparable	en organique	à changes courants	à changes constants
France	9 612	0,0 %	- 0,8 %	+ 4,9 %	+ 4,9 %
Hypermarchés	4 767	- 1,1 %	- 1,6 %	+ 3,8 %	+ 3,8 %
Supermarchés	3 200	- 2,9 %	- 4,9 %	+ 2,0%	+ 2,0%
Proximité/autres formats	1 645	+ 9,4 %	+ 10,1 %	+ 15,0 %	+15,0%
Autres pays d'Europe	5 602	+ 0,7 %	+ 0,2 %	+ 2,5 %	+2,8%
Espagne	2 516	+ 3,4 %	+ 3,8 %	+ 9,9 %	+9,9%
Italie	1 030	+ 0,5 %	- 5,0 %	- 3,5 %	-3,5%
Belgique	996	- 7,0 %	- 6,8 %	- 7,2 %	-7,2%
Pologne	505	+ 5,5 %	+ 6,1 %	+ 2,3 %	+4,1%
Roumanie	555	+ 1,6 %	+ 4,4 %	+ 2,7 %	+4,2%
Amérique latine (*pre-IAS 29*)	4 325	+ 16,6 %	+ 20,2 %	+ 31,8 %	+22,3%
Brésil	3 551	+ 7,5 %	+ 11,6 %	+ 29,1 %	+14,5%
Argentine (*pre-IAS 29*)	774	+ 62,2 %	+ 63,3 %	+ 45,7 %	+63,3%
Asie	700	- 0,6 %	- 0,6 %	+ 6,8 %	-1,4%
Taïwan	700	- 0,6 %	- 0,6 %	+ 6,8 %	-1,4%
TOTAL GROUPE (*PRE-IAS 29*)	**20 239**	**+ 3,4 %**	**+ 3,4 %**	**+ 9,0 %**	**+7,1%**
IAS 29 (1)	23				
TOTAL GROUPE (*POST-IAS 29*)	**20 261**				

(1) Hyperinflation et changes.

Base de comparaison – 1er trimestre

Variation hors essence hors calendaire en comparable	1er trimestre 2020	1er trimestre 2021	1er trimestre 2022
France	+ 4,3 %	+ 3,5 %	0,0 %
Hypermarchés	+ 0,9 %	+ 3,3 %	- 1,1 %
Supermarchés	+ 8,1 %	+ 7,0 %	- 2,9 %
Proximité /autres formats	+ 6,8 %	- 2,8 %	+ 9,4 %
Autres pays d'Europe	+ 6,1 %	- 1,6 %	+ 0,7 %
Espagne	+ 6,6 %	+ 1,7 %	+ 3,4 %
Italie	+ 2,5 %	- 11,3 %	+ 0,5 %
Belgique	+ 6,2 %	+ 2,9 %	- 7,0 %
Pologne	+ 8,8 %	- 2,3 %	+ 5,5 %
Roumanie	+ 9,7 %	- 1,8 %	+ 1,6 %
Amérique latine	+ 17,1 %	+ 15,7 %	+ 16,6 %
Brésil	+ 7,6 %	+ 11,6 %	+ 7,5 %
Argentine	+ 70,0 %	+ 32,9 %	+ 62,2 %
Asie	+ 6,0 %	- 6,4 %	- 0,6 %
Taïwan	+ 6,0 %	- 6,4 %	- 0,6 %
TOTAL GROUPE	**+ 7,8 %**	**+ 4,2 %**	**+ 3,4 %**

Effets techniques – 1er trimestre 2022

	Calendaire	Essence	Change
France	- 0,2 %	+ 6,0 %	-
Hypermarchés	- 0,7 %	+ 6,1 %	-
Supermarchés	+ 0,3 %	+ 6,5 %	-
Proximité /autres formats	+ 0,2 %	+ 4,9 %	-
Autres pays d'Europe	- 0,5 %	+ 1,8 %	- 0,3 %
Espagne	- 0,2 %	+ 3,0 %	-
Italie	- 0,7 %	+ 2,1 %	-
Belgique	- 0,4 %	-	-
Pologne	- 1,9 %	- 0,1 %	- 1,8 %
Roumanie	- 0,3 %	+ 0,0 %	- 1,4 %
Amérique latine	- 1,0 %	+ 0,4 %	+ 9,5 %
Brésil	- 1,2 %	+ 0,8 %	+ 14,6 %
Argentine	- 0,1 %	-	- 17,5 %
Asie	- 0,8 %	-	+ 8,2 %
Taïwan	- 0,8 %	-	+ 8,2 %
TOTAL GROUPE	**- 0,5 %**	**+ 3,3 %**	**+ 1,9 %**

Application de la norme IAS 29

L'impact sur le chiffre d'affaires du Groupe est présenté dans le tableau ci-dessous :

Ventes TTC (M€)	2021 pre-IAS 29	Magasins comparables[1]	Calendaire	Ouvertures	Effet périmètre et autres [2]	Essence	2022 à changes constants pre-IAS 29	Changes	2022 à changes courants pre-IAS 29	IAS 29 [3]	2022 à changes courant post-IAS 29
T1	18 564	+ 3,4 %	- 0,5 %	+ 1,1 %	- 0,0 %	+ 3,3 %	+ 7,1 %	+ 1,9 %	20 239	+23	20 261

(1) Hors essence et calendaire et à changes constants.
(2) Incluant les transferts.
(3) Hyperinflation et changes.

Expansion sous enseignes - 1er trimestre 2022

(en milliers de m²)	31 décembre 2021	Ouvertures/ Élargissements	Acquisitions	Fermetures/ Réductions	Mouvements 1er trimestre 2022	31 mars 2022
France	5 586	+17	+3	-11	+9	5 595
Europe (hors France)	5 908	+55	-	-53	+2	5 910
Amérique latine [1]	2 790	+11	-	-2	+9	2 799
Asie	572	-	-	-	-	572
Autres [2]	1 543	+46	-	-13	+33	1 576
GROUPE	**16 399**	**+129**	**+3**	**-78**	**+53**	**16 452**

(1) Retraité pour aligner la définition de la surface commerciale entre Atacadão et Carrefour Retail au Brésil.
(2) Afrique, Moyen-Orient et République Dominicaine.

Parc de magasins sous enseignes - 1er trimestre 2022

(Nb de magasins)	31 décembre 2021	Ouvertures	Acquisitions	Fermetures/ Cessions	Transferts	Mouvements 1er trimestre 2022	31 mars 2022
Hypermarchés	1 130	+ 13	-	- 2	-	+ 11	1 141
France	253	-	-	-	-	-	253
Europe (hors France)	457	+1	-	- 1	-	-	457
Amérique latine	184	-	-	-	-	-	184
Asie	70	-	-	-	-	-	70
Autres (1)	166	+ 12	-	- 1	-	+ 11	177
Supermarchés	3 574	+ 67	-	- 46	-	+ 21	3 595
France	1 043	-	-	- 2	- 1	- 3	1 040
Europe (hors France)	1 926	+ 48	-	- 36	+ 1	+ 13	1 939
Amérique latine	151	-	-	-	-	-	151
Asie	4	-	-	-	-	-	4
Autres (1)	450	+ 19	-	- 8	-	+ 11	461
Magasins de proximité	8 642	+ 116	+ 14	- 152	- 2	- 24	8 618
France	4 330	+ 42	+ 14	- 48	- 1	+ 7	4 337
Europe (hors France)	3 430	+ 67	-	- 91	- 1	- 25	3 405
Amérique latine	558	+ 7	-	- 11	-	- 4	554
Asie	274	-	-	-	-	-	274
Autres (1)	50	-	-	- 2	-	- 2	48
Cash & carry	440	+ 3	-	-	+ 1	+ 4	444
France	147	-	-	-	-	-	147
Europe (hors France)	12	-	-	-	-	-	12
Amérique latine	259	+ 2	-	-	+ 1	+ 3	262
Asie	-	-	-	-	-	-	-
Autres (1)	22	+ 1	-	-	-	+ 1	23
Soft discount (Supeco)	108	+ 7	-	-	+ 1	+ 8	116
France	26	+ 4	-	-	+ 2	+ 6	32
Europe (hors France)	81	+ 3	-	-	-	+ 3	84
Amérique latine	1	-	-	-	- 1	- 1	-
Asie	-	-	-	-	-	-	-
Autres (1)	-	-	-	-	-	-	-
GROUPE	**13 894**	**+ 206**	**+ 14**	**- 200**	**-**	**+ 20**	**13 914**
France	5 799	+ 46	+ 14	- 50	-	+ 10	5 809
Europe (hors France)	5 906	+ 119	-	- 128	-	- 9	5 897
Amérique latine	1 153	+ 9	-	- 11	-	- 2	1 151
Asie	348	-	-	-	-	-	348
Autres (1)	688	+ 32	-	- 11	-	+ 21	709

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

5.6 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.

5.7 Analyse de l'activité de la société mère

5.7.1 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 2021 s'élèvent à 155 millions d'euros comparé à 159 millions d'euros au titre de l'exercice 2020 et correspondent essentiellement aux refacturations intra-groupe. La perte d'exploitation 2021 s'établit à 31 millions d'euros contre 46 millions d'euros en 2020.

Le résultat financier de l'exercice 2021 s'élève à 284 millions d'euros. Il est en diminution par rapport à celui de l'exercice 2020 qui s'établissait à 429 millions d'euros. Cette baisse du résultat financier de 145 millions d'euros s'explique principalement par la diminution des dividendes – ces derniers s'établissent à 517 millions d'euros en 2021 contre 853 millions d'euros en 2020 (dont 183 millions d'euros reçus en 2021 de la société espagnole Norfin Holder contre 413 millions d'euros en 2020) – partiellement compensée par la variation des dotations nettes aux dépréciations et provisions financières (dotation nette de 169 millions d'euros en 2021 par rapport à une dotation nette de 249 millions en 2021) et la diminution des charges d'intérêts en lien avec la baisse du socle obligataire.

Le résultat exceptionnel 2021 correspond 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 837 millions d'euros après prise en compte d'un produit d'impôt de 319 millions d'euros.

Autres opérations

Le 25 avril 2021, le Groupe a procédé au remboursement d'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 bénéficie d'un bilan et d'une liquidité solides à fin décembre 2021. La maturité moyenne du socle obligataire de Carrefour SA s'établit à 3,1 ans à fin décembre 2021 à comparer à 3,6 ans à fin décembre 2020.

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

	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					
Exercice clos le 31/12/2021 *(montants en milliers d'euros)*	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	11	2	0	1	62	65 (*)	2	19	2	0	10	31 (*)
Montant total des factures concernées TTC	410 441	8 345	0	12 000	313 443	333 789 (*)	1 709 493	27 644 163	125 738	0	1 001 450	28 771 351 (*)
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice							1 %	23 %	0 %	0 %	1 %	24 %

	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					
Exercice clos le 31/12/2021 *(montants en milliers d'euros)*	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)**
(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 L. 443-1 DU CODE DE COMMERCE)												
Délais de paiements utilisés pour le calcul des retards de paiements	X Délais contractuels : (préciser)						X Délais contractuels : (préciser)					
	Délais légaux : (préciser)						Délais légaux : (préciser)					
	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 facteurs intra-groupe.

5.7.2 PARTICIPATIONS

Au cours de l'exercice, dans le cadre de la gestion de son portefeuille de participations, la Société a procédé aux opérations décrites ci-après :

- cession de la société Market Pay ayant conduit à une plus-value de cession (nette des frais) de 242 millions d'euros ;
- cession de la société Soca BV, opération sans impact sur le résultat, la moins-value de cession étant compensée par une reprise de provision pour dépréciation du même montant.

5.7.3 AFFECTATION DU RÉSULTAT

Il sera proposé aux actionnaires d'affecter et de répartir le résultat de l'exercice de la manière suivante :

(montants en euros)	
Bénéfice de l'exercice 2021	**836 941 007,44 €**
Affectation à la réserve légale	- €
Report à nouveau au 31 décembre 2021	2 267 811 129,60 €
Soit bénéfice distribuable	3 104 752 137,04 €
Dividendes 2021 prélevés sur le bénéfice distribuable (1)	**398 547 943,56 €**
Solde du report à nouveau après affectation	2 706 204 193,48

(1) Calculé sur la base des actions ouvrant droit à dividende soit déduction faite des actions auto-détenues au 31 décembre 2021.

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 775 895 892 actions composant le capital social au 31 décembre 2021, 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 398 547 943,56 euros qui représente un dividende de 0,52 euro par action ouvrant droit à dividende (déduction faite des 9 457 539 actions auto-détenues au 31 décembre 2021) 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 2º 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 7 juin 2022 et sera mis en paiement le 9 juin 2022.

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 2º 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 %
2018	0,46 €	0,46 €	-
2019	0,23 €	0,23 €	-
2020	0,48 €	0,48 €	-

5.7.4 ACTIVITÉS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

La Société ne met en œuvre aucune politique de recherche et développement.

5.7.5 ÉVOLUTION RÉCENTE

Les perspectives de l'année 2022 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 2021.

5.7.6 RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(en millions d'euros)	2021	2020	2019	2018	2017
I – Capital en fin d'exercice					
Capital social	1 940	2 044	2 018	1 973	1 937
Primes d'émission et de fusion	16 587	17 183	17 082	16 856	16 693
Nombre d'actions ordinaires existantes	775 895 892	817 623 840	807 265 504	789 252 839	774 677 811
II – Opérations et résultats de l'exercice					
Résultat avant impôt, participation des salariés et dotation nette aux amortissements et provisions	474	565	116	1 726	893
Impôt sur les bénéfices	319	102	181	186	230
Participation des salariés due au titre de l'exercice					
Résultat après impôt, participation des salariés et dotation nette aux amortissements et provisions	837	550	266	1 485	(4 160)
Résultat distribué (1)	403	392	184	253	356
III – Résultat par action					
Résultat après impôt, participation des salariés, mais avant dotation nette aux amortissements et provisions	1,02	0,82	0,37	2,42	1,45
Résultat après impôt, participation des salariés, et dotation nette aux amortissements et provisions	1,08	0,67	0,33	1,88	(5,37)
Dividende net attribué à chaque action (1)	0,52	0,48		0,46	0,46
IV – Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	4	5	5	6	7
Montant de la masse salariale de l'exercice	9	13	16	12	17
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, Œuvres Sociales)	2	3	6	5	6

(1) Fixé par le Conseil d'administration et soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire.

6

COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2021

6.1 Compte de résultat consolidé 290

6.2 État du résultat global consolidé 291

6.3 État de la situation financière consolidée 292

6.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés 294

6.5 Variation des capitaux propres consolidés 296

6.6 Notes annexes 297

6.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 379

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 2021. Les données comparables de l'exercice 2020 incluent également l'ajustement relatif à l'inflation.

Au 31 décembre 2021, les états financiers consolidés de l'exercice 2020 ont été retraités (« 31/12/2020 retraité ») de la décision de l'IFRS IC 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.* note 4).

Les états financiers sont présentés en millions d'euros, avec arrondi au million d'euros près. Des écarts d'arrondis peuvent ainsi apparaître entre différents états.

6.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	*Notes*	2021	2020	% Prog.
Chiffre d'affaires hors taxes	*6.1*	72 958	70 719	3,2 %
Programmes de fidélisation		(853)	(752)	13,5 %
Chiffre d'affaires hors taxes, net de la fidélisation		**72 105**	**69 967**	**3,1 %**
Autres revenus	*6.1*	2 181	2 183	(0,1) %
Revenus totaux		74 286	72 150	3,0 %
Coût des ventes	*6.2*	(58 766)	(56 705)	3,6 %
Marge des activités courantes		**15 520**	**15 445**	**0,5 %**
Frais généraux et amortissements	*6.2*	(13 247)	(13 272)	(0,2) %
Résultat opérationnel courant		2 272	2 173	4,6 %
Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	*9*	12	(13)	188,9 %
Résultat opérationnel courant après quote-part des sociétés mises en équivalence		**2 284**	**2 160**	**5,8 %**
Produits et charges non courants	*6.3*	(374)	(474)	(21,2) %
Résultat opérationnel		1 911	1 686	13,3 %
Résultat financier	*14.6*	(279)	(334)	(16,4) %
Coût de l'endettement financier net		*(172)*	*(171)*	*0,7 %*
Intérêts nets relatifs aux contrats de location		*(106)*	*(113)*	*(6,0) %*
Autres produits et charges financiers		*(1)*	*(50)*	*(97,8) %*
Résultat avant impôts		**1 632**	**1 351**	**20,7 %**
Impôts sur les résultats	*10.1*	(372)	(498)	(25,3) %
Résultat net des activités poursuivies		**1 259**	**853**	**47,6 %**
Résultat net des activités abandonnées		42	(22)	289,3 %
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		**1 301**	**831**	**56,6 %**
dont résultat net – part du Groupe		**1 072**	**641**	**67,3 %**
dont résultat net des activités poursuivies – part du Groupe		*1 030*	*663*	*55,3 %*
dont résultat net des activités abandonnées – part du Groupe		*42*	*(22)*	*289,3 %*
dont résultat net – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		**229**	**190**	**20,6 %**
dont résultat net des activités poursuivies – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		229	190	20,6 %
dont résultat net des activités abandonnées – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		–	–	–

Résultat de base par action *(en euros)*	*Notes*	2021	2020	% Prog.
Résultat net des activités poursuivies – part du Groupe, par action	*13.6*	1,31	0,82	59,0 %
Résultat net des activités abandonnées – part du Groupe, par action	*13.6*	0,05	(0,03)	293,8 %
Résultat net – part du Groupe, par action	*13.6*	1,36	0,80	71,3 %

Résultat dilué par action *(en euros)*	*Notes*	2021	2020	% Prog.
Résultat net des activités poursuivies – part du Groupe, par action	*13.6*	1,30	0,82	58,5 %
Résultat net des activités abandonnées – part du Groupe, par action	*13.6*	0,05	(0,03)	293,2 %
Résultat net – part du Groupe, par action	*13.6*	1,35	0,79	70,7 %

6.2 État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	*Notes*	2021	2020
Résultat net – part du Groupe		1 072	641
Résultat net – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		229	190
Résultat net total		1 301	831
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie	*13.4*	43	(6)
Variation des instruments de dette à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	*13.4*	(8)	(4)
Variation des écarts de conversion [1]	*13.4*	116	(1 030)
Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat		**151**	**(1 040)**
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies [2]	*12.1/13.4*	28	(21)
Variation des instruments de capitaux propres à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	*13.4*	(0)	(1)
Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat		**28**	**(22)**
Autres éléments du résultat global, après impôt		179	(1 061)
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL		**1 481**	**(231)**
dont part du Groupe		1 224	(85)
dont part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		256	(145)

Les rubriques présentées sont nettes d'impôt (détail présenté en note 13.4).

(1) La variation des écarts de conversion au cours de l'exercice 2021 s'explique essentiellement par l'appréciation du dollar taïwanais et par la très légère appréciation du réal brésilien. La variation 2020 reflète principalement la dépréciation significative du réal brésilien intervenue cette année-là.

(2) La réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies comptabilisée sur l'exercice 2021 reflète la hausse des taux d'actualisation de la zone Euro de 0,40 % fin décembre 2020 à 0,80 % fin décembre 2021. Pour l'exercice 2020, ces taux avaient baissé, passant de 0,75 % fin décembre 2019 à 0,40 % fin décembre 2020.

6.3 État de la situation financière consolidée

ACTIF

(en millions d'euros)	*Notes*	31/12/2021	31/12/2020 retraité
Goodwill	*7.1*	7 995	8 034
Autres immobilisations incorporelles	*7.1*	1 333	1 325
Immobilisations corporelles	*7.2*	10 721	10 505
Immeubles de placement	*7.4*	291	259
Droits d'utilisation de l'actif	*8.2*	4 361	4 506
Titres mis en équivalence	*9*	1 256	1 172
Autres actifs financiers non courants	*14.5*	1 152	1 212
Encours clients des sociétés financières – Part à plus d'un an	*6.5*	1 821	1 933
Impôts différés actifs	*10.2*	631	679
Autres actifs non courants	*6.4*	321	490
Actifs non courants		29 883	30 115
Stocks	*6.4*	5 858	5 326
Créances commerciales	*6.4*	2 581	2 526
Encours clients des sociétés financières – Part à moins d'un an	*6.5*	3 473	3 295
Autres actifs financiers courants	*14.2*	532	368
Créances fiscales	*6.4*	675	608
Autres actifs courants	*6.4*	943	788
Trésorerie et équivalents de trésorerie	*14.2*	3 703	4 439
Actifs détenus en vue de leur vente		20	124
Actifs courants		17 785	17 473
TOTAL ACTIF		**47 668**	**47 588**

PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	*Notes*	31/12/2021	31/12/2020 retraité
Capital social	*13.2*	1 940	2 044
Réserves consolidées (y compris résultat)		8 311	8 059
Capitaux propres, part du Groupe		**10 251**	**10 103**
Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	*13.5*	1 579	1 507
Capitaux propres		**11 830**	**11 609**
Dettes financières – Part à plus d'un an	*14.2*	5 491	6 305
Engagements locatifs – Part à plus d'un an	*8.3*	3 602	3 787
Provisions	*11*	2 455	2 357
Refinancement des encours clients – Part à plus d'un an	*6.5*	1 573	1 506
Impôts différés passifs	*10.2*	374	467
Dettes fiscales – Part à plus d'un an	*6.4*	193	214
Passifs non courants		13 688	14 637
Dettes financières – Part à moins d'un an	*14.2*	1 342	1 084
Engagements locatifs – Part à moins d'un an	*8.3*	995	936
Fournisseurs et autres créditeurs	*6.4*	13 072	12 560
Refinancement des encours clients – Part à moins d'un an	*6.5*	2 868	3 067
Dettes fiscales – Part à moins d'un an	*6.4*	1 108	1 039
Autres passifs courants	*6.4*	2 765	2 617
Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur vente		–	39
Passifs courants		22 150	21 342
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES		**47 668**	**47 588**

6.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	2021	2020
Résultat avant impôt	1 632	1 351
OPÉRATIONS D'EXPLOITATION		
Impôts	(439)	(477)
Dotations aux amortissements	2 277	2 292
Plus et moins-values sur cessions d'actifs	(235)	47
Variation des provisions et *impairment*	256	(94)
Coût de l'endettement financier net	172	171
Intérêts nets relatifs aux contrats de location	106	113
Part dans le résultat et dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	43	60
Impact des activités abandonnées [1]	(15)	(54)
Autofinancement	**3 796**	**3 408**
Variation du besoin en fonds de roulement [2]	(32)	15
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation (hors sociétés financières)	**3 764**	**3 424**
Variation des encours sur crédit à la consommation	(104)	(29)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation – total	3 661	3 395
OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles [3]	(1 653)	(1 491)
Acquisitions d'actifs financiers non courants [4]	(174)	(16)
Acquisitions de filiales et de participations dans des entreprises associées [5]	(135)	(291)
Cessions de filiales et participations dans des entreprises associées [6]	185	7
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles [7]	282	159
Cessions d'actifs financiers non courants	7	13
Variation des créances et dettes sur acquisitions et cessions d'immobilisations [3]	124	(123)
Sous-total Investissements nets de désinvestissements	**(1 364)**	**(1 742)**
Autres emplois	30	(98)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement	(1 334)	(1 841)

(en millions d'euros)	2021	2020
OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		
Augmentation / (Réduction) de capital de Carrefour SA [8]	(702)	–
Augmentation de capital en numéraire souscrite par des participations ne donnant pas le contrôle	1	1
Dividendes versés par Carrefour SA [9]	(383)	(57)
Dividendes versés par les sociétés consolidées aux intérêts hors Groupe	(193)	(113)
Variation des actifs financiers courants [10]	14	(3)
Émission d'emprunts obligataires [10]	–	1 000
Remboursement d'emprunts obligataires [10]	(871)	(972)
Intérêts financiers nets versés	(158)	(183)
Autres variations de l'endettement [10]	302	233
Paiements relatifs aux contrats de location (principal) [11]	(967)	(926)
Intérêts nets relatifs aux contrats de location [11]	(103)	(106)
Variation de la trésorerie issue des opérations de financement	(3 060)	(1 126)
Variation nette de la trésorerie avant effet de change	**(733)**	**428**
Incidence des variations de change	(2)	(455)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE	**(735)**	**(27)**
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	4 439	4 466
Trésorerie à la clôture de l'exercice	3 703	4 439

(1) Conformément à la norme IFRS 5, cette ligne correspond en 2021 et en 2020 aux flux résiduels relatifs aux activités abandonnées en 2018 (magasins de proximité intégrés en France).
(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 le paiement de 3 magasins Makro Atacadista supplémentaires au Brésil (portant le total des magasins acquis à 28 au 31 décembre 2021), la digitalisation du Groupe et le déploiement d'une offre omnicanale de référence. En 2020, le montant des acquisitions comprenait notamment l'acquisition de 25 magasins et 10 stations-services Makro Atacadista au Brésil (*cf.* note 3.2.2).
(4) Cette ligne correspond principalement à l'acompte versé en mars 2021 de 900 millions de réals brésiliens (soit 139 millions d'euros environ) relatif à l'acquisition en cours du groupe BIG au Brésil (*cf.* note 2.3).
(5) Cette ligne correspond principalement à l'acquisition de magasins Supersol en Espagne pour 81 millions d'euros (*cf.* note 2.3) et à l'acquisition de minoritaires de sociétés françaises. En 2020, cette ligne correspondait principalement en France à l'acquisition de Dejbox et Potager City en janvier 2020, à l'acquisition de Sant'Ambroeus en Italie en février 2020, à la reprise de Bio c' Bon en novembre 2020 et à l'acquisition de Wellcome à Taïwan en décembre 2020 (*cf.* note 3.2.2).
(6) Cette ligne correspond au paiement en numéraire de 189 millions d'euros (avant frais) au titre de la cession de 60 % de Market Pay (*cf.* note 2.3).
(7) En 2021, ce poste correspond 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) En 2021, ce poste correspond aux 2 rachats d'actions suivis de leur annulation (*cf.* note 2.6), y compris les frais associés.
(9) Le dividende voté lors de l'Assemblée Générale du 21 mai 2021 a été versé le 28 mai 2021 intégralement en numéraire pour 383 millions d'euros (*cf.* note 2.5). En 2020, le dividende avait été versé le 29 juin 2020 (dividende de 57 millions d'euros pour la partie en numéraire).
(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 applicable à partir du 1er janvier 2019, 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

	Capitaux propres, part du Groupe						
(en millions d'euros)	Capital social [1]	Écarts de conversion	Réserves liées à la variation de juste valeur des instruments financiers [2]	Autres réserves et résultats	Total Part du Groupe	Total Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
Capitaux propres au 31 décembre 2019	2 018	(1 381)	(33)	9 332	9 937	1 736	11 673
Impact de l'application de la décision de l'IFRS IC sur le calcul de la provision avantages au personnel [3]	–	–	–	308	308	4	312
Capitaux propres au 1er janvier 2020 retraités	2 018	(1 381)	(33)	9 640	10 245	1 740	11 985
Résultat net total 2020	–	–	–	641	641	190	831
Autres éléments du résultat global, après impôt [4]	–	(697)	(10)	(20)	(726)	(335)	(1 061)
Résultat global total 2020	**–**	**(697)**	**(10)**	**621**	**(85)**	**(145)**	**(231)**
Paiements fondés sur des actions	–	–	–	23	23	1	23
Dividendes au titre de l'exercice 2019 [5]	26	–	–	(83)	(57)	(108)	(166)
Variation de capital et primes	–	–	–	–	–	1	1
Effet des variations de périmètre et autres mouvements	–	–	–	(23)	(23)	18	(4)
Capitaux propres au 31 décembre 2020 retraités	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 [4]	–	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 [5]	–	–	–	(383)	(383)	(198)	(581)
Variation de capital et primes [6]	(104)	–	–	(596)	(700)	1	(699)
Effet des variations de périmètre et autres mouvements [7]	–	–	–	(18)	(18)	13	(5)
Capitaux propres au 31 décembre 2021	1 940	(1 990)	(4)	10 305	10 251	1 579	11 830

(1) Le capital social est composé de 775 895 892 actions ordinaires au 31 décembre 2021 (*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).

(3) En mai 2021, l'IFRS IC a publié une décision définitive apportant une clarification sur le rattachement des droits à prestations aux périodes de service. L'impact résultant de la mise en conformité des comptes consolidés avec la décision, détaillé en note 4, a été comptabilisé rétrospectivement dans les capitaux propres au 1er janvier 2020.

(4) En 2021, les autres éléments du résultat global, après impôt reflètent d'une part l'appréciation du dollar taïwanais 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 au 31 décembre 2021 des taux d'actualisation de la zone Euro.
En 2020, les autres éléments du résultat global, après impôt reflétaient essentiellement la dépréciation significative du réal brésilien sur la période.

(5) Le dividende distribué par Carrefour SA au titre de 2019, d'un montant total de 183 millions d'euros, a été versé :
- en numéraire pour 57 millions d'euros ; et
- en actions nouvelles pour 126 millions d'euros (26 millions d'euros de hausse du capital social et 100 millions d'euros de primes d'émission).

Le dividende distribué par Carrefour SA au titre de 2020, d'un montant total de 383 millions d'euros, a été versé entièrement en numéraire.
Les dividendes versés en 2020 et en 2021 aux participations ne donnant pas le contrôle pour des montants totaux respectivement de 108 millions d'euros et 198 millions d'euros concernent principalement les filiales brésiliennes, taïwanaises et espagnoles.

(6) Deux rachats d'actions ont été menés sur 2021 pour des montants respectivement de 500 et de 200 millions d'euros. À l'issue de ces rachats, le capital social de Carrefour SA a été réduit par voie d'annulation de 29 475 225 actions puis de 12 252 723 actions (*cf.* note 2.6).

(7) En 2021, ce poste correspond principalement aux impacts liés au rachat des parts minoritaires de la société financière belge Fimaser (*cf.* note 3.2).

6.6 Notes annexes

NOTE 1	BASES DE PRÉPARATION DES COMPTES CONSOLIDÉS	298
NOTE 2	FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE	300
NOTE 3	PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	303
NOTE 4	RETRAITEMENT DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 2020	307
NOTE 5	INFORMATION SECTORIELLE	308
NOTE 6	DONNÉES OPÉRATIONNELLES	310
NOTE 7	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES, CORPORELLES ET IMMEUBLES DE PLACEMENT	321
NOTE 8	CONTRATS DE LOCATION	329
NOTE 9	TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	332
NOTE 10	IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	335
NOTE 11	PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS	338
NOTE 12	EFFECTIFS, RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DU PERSONNEL	340
NOTE 13	CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION	351
NOTE 14	ACTIFS, PASSIFS ET RÉSULTAT FINANCIERS	355
NOTE 15	ENGAGEMENTS HORS BILAN	370
NOTE 16	ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE	371
NOTE 17	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	371
NOTE 18	LISTE DES SOCIÉTÉS COMPRISES DANS LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	372

NOTE 1 BASES DE PRÉPARATION DES COMPTES CONSOLIDÉS

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2021 ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 16 février 2022. Les comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires.

Carrefour SA (« la Société ») est une entreprise domiciliée en France (93, avenue de Paris, 91300 Massy). Les états financiers consolidés de l'exercice prenant fin le 31 décembre 2021 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 2021 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 2021 et qui sont d'application obligatoire à cette date, avec, en comparatif, l'exercice 2020 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 2021, 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 2021 sont identiques à celles retenues pour les comptes consolidés au 31 décembre 2020 à l'exception des amendements de normes dont l'application est obligatoire à compter du 1er janvier 2021 et qui sont les suivants…

- amendement à IFRS 4 – *Contrats d'assurance : Prolongation de l'exemption temporaire de l'application d'IFRS 9* ;
- amendement à IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 et IFRS 16 – *Réforme des taux de référence (Phase 2)* ;

… ainsi que l'amendement à IFRS 16 – *Contrats de location : allègements de loyer liés à la Covid-19*, applicable à compter du 1er avril 2021.

Ces trois amendements n'ont pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

L'application de l'amendement à IFRS 4 prolonge l'application d'une exemption temporaire déjà retenue par les sociétés d'assurance du Groupe.

Concernant la phase 2 de la réforme des taux d'intérêt de référence, son objectif est de préciser les impacts comptables liés au remplacement effectif des indices de référence. Au cours de 2021, le Groupe a finalisé les travaux de recensement afin d'assurer la transition vers les nouveaux indices de référence. Les dérivés de taux documentés en couverture de dettes indexées à un taux de référence sont présentés en note 14.

Pour rappel, la phase 1 du projet, adoptée par le Groupe en 2020, permettait de ne pas tenir compte des incertitudes sur le devenir des taux de référence dans l'évaluation de l'efficacité des relations de couverture et/ou dans l'appréciation du caractère hautement probable du risque couvert, permettant ainsi de sécuriser les relations de couvertures existantes ou à venir jusqu'à la levée de ces incertitudes.

À noter : 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.

La décision relative aux contrats SaaS a conduit le Groupe à changer la méthode de comptabilisation des coûts de customisation et de configuration lorsqu'ils ne remplissent pas les critères de capitalisation selon IAS 38 (quand le Groupe ne contrôle pas la solution SaaS) et lorsqu'ils ne correspondent pas au développement d'une interface (*middleware*) avec cette solution SaaS. Ces coûts sont désormais comptabilisés en charge (a) soit quand ils sont encourus si les développements sont réalisés en interne ou par un intégrateur tiers (non lié à l'éditeur de la solution SaaS), (b) soit étalés sur la durée du contrat SaaS si les développements sont réalisés par l'éditeur de la solution Saas ou par son sous-traitant. Cette décision a été appliquée dans les comptes consolidés au 31 décembre 2021. Concernant les solutions SaaS mises en place avant le 1er janvier 2021, l'impact estimé a été jugé non significatif à l'aune du Groupe ; en conséquence, les comptes consolidés 2020 n'ont pas été retraités de cette décision. Les coûts d'intégration de solutions SaaS capitalisés au 31 décembre 2020 ne satisfaisant plus les critères de capitalisation ont été mis au rebut au 1er janvier 2021, en contrepartie du résultat non courant, conformément aux principes comptables du Groupe (*cf.* note 6.3).

Les conséquences de la décision relative à la norme IAS 19 ont été comptabilisées dans les comptes consolidés au 31 décembre 2021, en modifiant rétrospectivement les comptes consolidés 2020 (*cf.* note 4).

TEXTES ADOPTÉS PAR L'UNION EUROPÉENNE MAIS NON ENCORE APPLICABLES

Normes, amendements et interprétations	Date d'application
Amendements des normes IFRS 3 – *Regroupements d'entreprises,* IAS 16 – *Immobilisations corporelles,* IAS 37 – *Provisions, Passifs éventuels et Actifs éventuels et des Améliorations annuelles 2018-2020*	1er janvier 2022
Norme IFRS 17 – *Contrats d'assurance*	1er janvier 2023

TEXTES NON ENCORE ADOPTÉS PAR L'UNION EUROPÉENNE

Normes, amendements et interprétations	Date d'application [1]
Amendements à IAS 1 – *Présentation des états financiers : Classification des dettes en courant ou non courant*	1er janvier 2023
Amendements à IAS 1 – *Présentation des états financiers et Énoncé pratique 2 sur les IFRS : Informations à fournir sur les méthodes comptables*	1er janvier 2023
Amendements à IAS 8 – *Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs : Définition des changements d'estimations*	1er janvier 2023
Amendements à IAS 12 – *Impôts sur le résultat : Impôts différés relatifs à des actifs et passifs résultant d'une même transaction*	1er janvier 2023
Amendements à IFRS 17 – *Contrats d'assurance : Première application d'IFRS 17 et d'IFRS 9 – Informations comparatives*	1er janvier 2023

(1) Sous réserve de l'adoption par l'Union Européenne.

Carrefour n'anticipe pas d'incidence significative de l'application de ces 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, 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).

Les incidences éventuelles de la crise sanitaire sur ces estimations sont mentionnées en note 2.1.

Par ailleurs, 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 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).

Concernant le changement climatique, le Groupe s'est fixé l'objectif d'atteindre la neutralité carbone dès 2040. Son plan d'action vise à réduire au maximum les émissions de CO_2 de ses activités à la source à travers plusieurs 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 commencé à équiper des hypermarchés de centrales photovoltaïques (7 en France, 2 en Pologne et une en Belgique à date) ;
- la réduction des consommations d'énergie de 27,5 % d'ici 2030 (par rapport à 2019). 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, 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 (CO_2), 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.

1.4 Bases d'évaluation

Les états financiers consolidés sont établis sur la base du coût historique, à l'exception :

- de certains actifs et passifs financiers, évalués à la juste valeur (*cf.* note 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 la vente, évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais liés à la vente.

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 2021 ; la période comparative présentée inclut également l'ajustement lié à l'inflation.

NOTE 2 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

2.1 Crise sanitaire liée à la Covid-19

Les effets de la crise sanitaire sont encore présents dans nos différentes géographies au cours de l'année 2021. Grâce à son modèle omnicanal et à l'engagement de toutes ses équipes, le Groupe s'est adapté avec succès aux différentes phases de cette crise, afin d'assurer la continuité de la distribution alimentaire puis de répondre aux nouvelles attentes des consommateurs dans un environnement complexe et en évolution rapide. Concernant l'année 2020, la crise sanitaire et ses incidences ont été décrites dans la note 2.1 des comptes consolidés au 31 décembre 2020.

BILAN SOLIDE, LIQUIDITÉ ET DISCIPLINE FINANCIÈRE

Depuis 2018, Carrefour fait preuve d'une grande discipline financière et a renforcé son bilan et sa liquidité. Le bilan solide dont dispose Carrefour constitue un atout important dans le contexte de mutations rapides de la distribution alimentaire et de la crise sanitaire actuelle.

Au 31 décembre 2021, le Groupe est noté Baa1 perspective stable par Moody's et BBB perspective stable par Standard & Poor's.

Les principales opérations de financement de l'année 2021 sont détaillées dans la note 2.4.

INCIDENCES DE LA CRISE SANITAIRE SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2021

COMPTE DE RÉSULTAT

Les produits et charges de l'exercice 2021 ont été comptabilisés et présentés selon les mêmes principes que ceux appliqués pour la clôture du 31 décembre 2020. De ce fait, les effets de la crise sanitaire Covid-19 impactent l'ensemble du compte de résultat.

Les coûts encourus en lien avec la crise sanitaire Covid-19 ont été comptabilisés dans le résultat opérationnel courant 2021 (comme en 2020), qu'il s'agisse de coûts nécessaires pour la logistique ou pour la distribution des produits en magasin ou au domicile des clients, et y compris les coûts relatifs à la protection sanitaire des salariés, des clients et des prestataires.

Pour rappel, en 2020, en conformité avec nos principes comptables, appliqués de manière constante, avaient été enregistrés en charges non courantes les primes exceptionnelles et avantages assimilés pour un montant total de (128) millions d'euros. En effet, ces primes n'ont pas rémunéré l'activité des salariés en tant que telle. Elles relèvent d'une action de responsabilité sociétale et sont assorties d'avantages fiscaux et sociaux. Elles sont venues en complément des éléments de rémunération fixe et variable habituels (au titre du paiement d'heures supplémentaires, de primes diverses, de la participation…) des salariés concernés, sans s'y substituer (*cf.* note 2.1 des comptes consolidés au 31 décembre 2020).

BILAN

Pour l'établissement des comptes consolidés au 31 décembre 2021, les informations spécifiques sont décrites dans les notes détaillées de ces états financiers, notamment :

- notes 6.4.2 et 6.4.3 : Valeur des stocks et des créances commerciales ;
- note 6.5.1 : Valeur des encours clients des sociétés financières correspondant aux créances détenues sur la clientèle ;
- note 7.3 : Mise en œuvre des tests d'*impairment* des *goodwill*, actifs magasins et immeubles de placement ;
- note 9 : Valeur des titres mis en équivalence ;
- note 10.2 : Recouvrabilité des impôts différés ;
- note 11 : Revue des provisions et des passifs éventuels ;
- note 12.1.6 : Évolution des hypothèses prises en compte (taux d'actualisation, législation en vigueur, population concernée) et leurs incidences sur l'évaluation des avantages au personnel ;
- note 14.2.4 : Composition des équivalents de trésorerie ;
- note 14.7.1 : Revue du risque de liquidité.

2.2 Simplification de l'organisation dans le cadre du plan de transformation « Carrefour 2022 »

Au cours du premier semestre 2021, afin de poursuivre ses objectifs d'amélioration de la performance opérationnelle et d'efficience organisationnelle, Carrefour France a initié un plan de transformation des sièges. Le projet s'inscrit dans le cadre d'un dispositif de GPEC (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences) qui a fait l'objet d'un accord avec les organisations syndicales signé fin février 2021. Il permet d'adapter les effectifs aux besoins des sièges *via* des départs qui pourront s'étaler jusqu'à la fin de l'accord prévu en mars 2022.

Les coûts découlant de la mise en œuvre de ce plan avaient été provisionnés dès le 30 juin 2021 en contrepartie d'une charge non courante. La provision au 31 décembre 2021 a fait l'objet d'une réestimation au regard des coûts déjà encourus sur la période et suite à la mise à jour des principaux paramètres : cette provision constitue la meilleure estimation des coûts que le Groupe s'attend à supporter au titre du déploiement de ce dispositif (*cf.* note 6.3).

En octobre 2021, Carrefour Italie a annoncé un plan d'amélioration globale de la performance, visant notamment d'une part, à rehausser la rentabilité des magasins intégrés en simplifiant et digitalisant les processus opérationnels et d'autre part, à développer le passage de magasins intégrés vers la franchise. Ce plan comporte également un volet de réorganisation conduisant à la réduction des effectifs du siège et du réseau de vente.

2.3 Principales acquisitions et cessions 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* provisoire de 79 millions d'euros dans les comptes consolidés au 31 décembre 2021 (*cf.* note 7.1).

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.

ACQUISITION EN COURS 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 HT d'environ 22 milliards de réals (soit 3,7 milliards d'euros environ) en 2020 et exploite un réseau multiformat de 387 magasins.

La valeur d'entreprise de l'opération est de 7 milliards de réals environ (1,1 milliard d'euros environ au taux de change du 31 décembre 2021), qui sera payée à 70 % en numéraire et à 30 % *via* des actions Carrefour Brésil nouvellement émises. L'accord inclut un complément de prix qui serait à payer 6 mois après le *closing* de l'opération si le cours de Bourse de l'action Carrefour Brésil dépasse la valeur de référence de 19,26 réals.

La transaction reste soumise à l'approbation par la CADE, l'autorité de la concurrence brésilienne. Sa finalisation est attendue en 2022.

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).

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 détient 40 % de la société, qui est comptabilisée par mise en équivalence (*cf.* note 9).

PROJET PINHEIROS (BRÉSIL) – ÉCHANGE D'ACTIFS

Dans le cadre du projet **Pinheiros**, Carrefour Brésil a 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 a 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 doivent être construits 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). En cohérence avec l'intention du Groupe quant à l'utilisation de ces actifs, les bureaux de la tour *corporate* sont 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 a 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).

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).

ARRÊT DE L'ACTIVITÉ DE CARREFOUR BANCA (SUCCURSALE ITALIENNE DE CARREFOUR BANQUE)

En mai 2021, le Conseil d'administration de la société Carrefour Banque a pris la décision d'arrêter l'activité de sa succursale italienne.

Dans cette perspective, la succursale a 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, ont conduit à l'enregistrement d'une charge non courante en 2021 (*cf.* note 6.3).

2.4 Sécurisation des financements long terme du Groupe

Le 25 avril 2021, le Groupe a procédé au remboursement d'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 bénéficie d'un bilan et d'une liquidité solides à fin décembre 2021. La maturité moyenne du socle obligataire de Carrefour SA s'établit à 3,1 ans à fin décembre 2021 à comparer à 3,6 ans à fin décembre 2020.

Par ailleurs, 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.

Enfin, le Groupe a mis à jour son programme EMTN (*Euro-Medium Term Notes*) en juin 2021 en y intégrant une composante Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Le Groupe a procédé à la rédaction et la publication d'un *Framework* du type *Sustainability-Linked Bond*, visant à renforcer la dimension RSE dans les financements obligataires de Carrefour SA.

Suite à la validation de l'AMF (Autorité des marchés financiers), Carrefour SA est le premier émetteur du CAC 40 à se doter d'une telle option au sein de son programme EMTN, renforçant ainsi l'alignement de la stratégie de financement aux objectifs et ambitions du Groupe en matière de RSE.

Le 16 septembre 2021, la filiale brésilienne Atacadão a mis en place des financements bancaires en USD et en EUR, immédiatement swappés en BRL, pour un montant total de 1 937 millions de réals (environ 306 millions d'euros au cours de clôture du 31 décembre 2021) et de maturités 2 et 3 ans. Ces opérations permettent de sécuriser les besoins de financements à moyen terme de la filiale dans le contexte de l'acquisition de Grupo BIG.

Le 8 décembre 2021 (en départ différé à début janvier 2022), Atacadão a également mis en place des financements bancaires en USD, immédiatement swappés en BRL, pour un montant total de 2 900 millions de réals (environ 459 millions d'euros au cours de clôture du 31 décembre 2021) et de maturités de 16 à 17 mois.

2.5 Paiement du dividende 2020 en numéraire

En février 2021, le Groupe a annoncé la normalisation de sa politique de dividendes après presque 10 ans de dividendes avec option de paiements en actions.

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 21 mai 2021, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2020 à 0,48 euro par action, intégralement versé en numéraire.

Le 28 mai 2021 a eu lieu le versement du dividende global pour un montant de 383 millions d'euros.

2.6 Programme de rachat d'actions en vue de leur annulation

Dans le cadre de sa politique d'allocation de capital, le Groupe a procédé durant l'exercice 2021 à deux rachats d'actions, le premier portant sur un montant de 500 millions d'euros et le second sur un montant de 200 millions d'euros, tels qu'autorisés par les Assemblées Générales des actionnaires des 29 mai 2020 et 21 mai 2021. L'objectif de ces rachats était la conservation des actions ainsi rachetées en vue de leur annulation future.

Le premier rachat d'actions a débuté le 7 mai 2021 et s'est achevé le 9 juillet 2021 : 29 475 225 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 16,96 euros par action ; ces actions ont été annulées sur décision du Conseil d'administration tenu le 28 juillet 2021 de réduire le capital social de Carrefour SA, sur la base de l'autorisation octroyée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 21 mai 2021.

Le second rachat d'actions a débuté le 2 août 2021 et s'est achevé le 13 septembre 2021 : 12 252 723 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 16,32 euros par action ; ces actions ont été annulées sur décision du Conseil d'administration tenu le 20 octobre 2021 de réduire le capital social de Carrefour SA, 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 775 895 892 actions et le nombre d'actions auto-détenues, en conséquence, à 9 457 539 actions, représentant environ 1,2 % 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 influer 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 1er 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 identifiables 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 1er 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 identifiables acquis et passifs repris. Ce *goodwill* est comptabilisé directement dans le bilan de l'entité acquise, dans la devise fonctionnelle de cette dernière et fait l'objet d'un suivi ultérieur au niveau du secteur opérationnel auquel l'entité est affectée selon les modalités décrites en note 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 existant 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 cours de change à 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 intragroupes 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 intragroupes.

Une activité abandonnée est soit une composante du Groupe dont celui-ci s'est séparé soit une activité qui est classée comme détenue en vue de la vente et :

- qui représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte,
- et fait partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer d'une ligne d'activité ou d'une région géographique et distincte, ou
- est une activité acquise exclusivement en vue de la revente.

La classification comme activité abandonnée a lieu au moment de 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 2021

Les principales opérations finalisées en 2021 sont détaillées en note 2.3 : acquisition de l'enseigne Supersol en Espagne, prise de participation minoritaire dans Cajoo en France, création de la SCI Cargan-LOG en France, échange d'actifs dans le cadre du projet Pinheiros au Brésil, perte de contrôle de la société Market Pay par Carrefour SA et arrêt de l'activité de la succursale italienne de Carrefour Banque.

Par ailleurs, en décembre 2021, le Groupe a procédé au rachat des 40 % de parts minoritaires dans la société financière belge Fimaser (entité intégrée globalement) pour un montant de 20 millions d'euros environ. L'impact de ce rachat est comptabilisé dans les capitaux propres consolidés, s'agissant d'une transaction avec les minoritaires.

Le Groupe a également racheté les parts minoritaires restantes dans les sociétés françaises Quitoque et Greenweez pour des montants non significatifs.

3.2.2 Opérations réalisées au cours de l'exercice 2020

ACQUISITION DE MAGASINS MAKRO ATACADISTA (BRÉSIL) – ACQUISITION D'ACTIFS

Le 15 février 2020, Atacadão a conclu un accord avec **Makro Atacadista** portant sur l'acquisition de 30 magasins (dont les murs de 22 magasins en pleine propriété et 8 en location) et 14 stations-service, situés dans 17 États du Brésil, pour un prix de 1,95 milliard de réals brésiliens, devant être payé en totalité en numéraire. Cette transaction correspond à une acquisition d'actifs.

Les 30 magasins, totalisant plus de 165 000 m^2 de surface de vente, ont réalisé un chiffre d'affaires total d'environ 2,8 milliards de réals en 2019.

La transaction était soumise à certaines conditions usuelles, notamment l'accord des bailleurs pour les magasins en location et l'approbation par la CADE, l'autorité de la concurrence brésilienne. Cette dernière ayant approuvé la transaction le 5 octobre 2020, la finalisation de l'acquisition de ces magasins et de ces stations-service a été réalisée en plusieurs tranches.

Au 31 décembre 2020, le Groupe a acquis 25 magasins (16 en pleine propriété et 9 en location) et 10 stations-service. Le Groupe a procédé à ces acquisitions au cours des mois de novembre et de décembre 2020 pour un montant total de 1 725 millions de réals (290 millions d'euros environ).

Au cours de l'année 2021, le Groupe a acquis 3 magasins supplémentaires en pleine propriété et 2 stations-service pour un montant total de 170 millions de réals (27 millions d'euros environ). Un 29^e magasin devrait être acquis en pleine propriété en 2022 tandis que le 30^e magasin ne sera finalement pas repris.

ACQUISITION DE L'ENSEIGNE WELLCOME (TAÏWAN) – REGROUPEMENT D'ENTREPRISES

En juin 2020, Carrefour a conclu un accord avec Dairy Farm pour acquérir l'enseigne **Wellcome**, avec ses 224 magasins de proximité ainsi qu'un entrepôt. Wellcome a réalisé un chiffre d'affaires HT d'environ 390 millions d'euros en 2019.

La transaction était soumise aux conditions usuelles. Suite à l'obtention de l'approbation de la Taïwan Fair Trade Commission (Autorité de la concurrence locale) le 10 décembre 2020, l'acquisition a été finalisée le 31 décembre 2020 pour un prix définitif de 4,0 milliards de dollars taïwanais (soit 119 millions d'euros environ).

L'acquisition ayant été réalisée le dernier jour de l'exercice 2020 (soit le 31 décembre) et compte tenu de la réglementation locale imposant un flot d'informations limité entre le groupe Carrefour et la société acquise Wellcome jusqu'à la date de clôture de l'opération, l'exercice d'allocation des actifs et passifs à la juste valeur tel que requis par la norme IFRS 3 – *Regroupement d'entreprises* n'avait pas été mis en œuvre dans les comptes consolidés au 31 décembre 2020 : un *goodwill* provisoire de 119 millions d'euros avait ainsi été comptabilisé au 31 décembre 2020.

Cet exercice d'allocation, mis en œuvre au cours de l'année 2021, a conduit à réduire le *goodwill* à 80 millions d'euros au 31 décembre 2021, essentiellement suite à la mise à la juste valeur de l'entrepôt (murs et terrain) possédé par Wellcome.

ACQUISITION DE L'ENSEIGNE BIOAZUR (FRANCE) – REGROUPEMENT D'ENTREPRISES

Le 13 octobre 2020, Carrefour a annoncé le rachat, *via* sa filiale So.bio, de 100 % des actions de l'enseigne **Bioazur**, spécialisée dans la distribution de produits biologiques (5 magasins localisés dans le Sud-Ouest). La finalisation de la transaction est intervenue le 12 novembre 2020 (date de prise de contrôle).

En application de la norme IFRS 3 – *Regroupements d'entreprises*, le Groupe a effectué une évaluation des actifs acquis et des passifs repris à la date d'acquisition. Sur la base de cette évaluation, l'acquisition de l'enseigne Bioazur s'est traduite par la comptabilisation d'un *goodwill* provisoire de 4 millions d'euros au 31 décembre 2020, devenu définitif en 2021.

REPRISE DE L'ENSEIGNE BIO C' BON (FRANCE) – REGROUPEMENT D'ENTREPRISES

Le 2 novembre 2020, le Tribunal de Commerce de Paris a retenu l'offre de Carrefour, *via* sa filiale So.bio, pour reprendre l'enseigne **Bio c' Bon** avec une entrée en jouissance au lendemain.

Cette opération a fait l'objet d'une dérogation à l'effet suspensif du contrôle des concentrations, devant être soumise à l'examen de l'Autorité de la Concurrence. Le prix d'acquisition provisoire s'est élevé à 60 millions d'euros pour la reprise de 107 magasins et un millier de salariés environ.

En application de la norme IFRS 3 – *Regroupements d'entreprises*, le Groupe a effectué une évaluation des actifs acquis et des passifs repris à la date d'acquisition. Sur la base de cette évaluation, la reprise de l'enseigne Bio c' Bon s'est traduite par la comptabilisation d'un *goodwill* provisoire de 81 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Sur les 107 magasins précédemment mentionnés, 7 magasins n'ont finalement pas fait l'objet d'une reprise en raison de l'exercice par les bailleurs de leur clause résolutoire. Le prix définitivement payé a été rabaissé de 3 millions d'euros.

Par ailleurs, dans sa décision datée du 10 septembre 2021, l'autorité française de la concurrence a autorisé l'opération sous réserve de la cession de 8 magasins identifiés.

Fort de ces éléments et de la comptabilisation d'immobilisations corporelles correspondant aux actes notariés, le *goodwill* a été ramené à 66 millions d'euros au 31 décembre 2021.

EXTENSION DE NOTRE OFFRE EN E-COMMERCE ALIMENTAIRE EN FRANCE (REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES)

Le 8 janvier 2020, Carrefour a pris le contrôle de la société **Potager City** en acquérant 50 % du capital. La société, basée à Lyon, livre des paniers de fruits et légumes en provenance directe des producteurs. À la suite de la capitalisation d'une avance en compte courant fin mars 2020, Carrefour détenait 56 % du capital et des droits de vote. Suite à un rachat complémentaire de parts auprès d'actionnaires minoritaires en décembre 2020, Carrefour détenait 68 % du capital et des droits de vote au 31 décembre 2020.

Le 24 janvier 2020, Carrefour a acquis une participation majoritaire dans la société **Dejbox** (soit 68 %), pionnier de la livraison de déjeuners pour les salariés situés en zones périurbaines. Présente à Lille, Lyon, Paris, Bordeaux, Nantes et Grenoble mais aussi dans des centaines d'autres villes et communes environnantes, Dejbox livre chaque mois plus de 400 000 repas.

En application de la norme IFRS 3 – *Regroupements d'entreprises*, le Groupe a effectué une évaluation des actifs acquis et des passifs repris aux dates d'acquisition. Sur la base de l'évaluation définitive, les acquisitions des sociétés Potager City et Dejbox se sont traduites par la comptabilisation de *goodwill* respectivement de 20 millions d'euros et 53 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Au 31 décembre 2021, le Groupe détient 69 % de Potager City et 86 % de Dejbox suite à des rachats complémentaires de parts auprès d'actionnaires minoritaires.

CESSION DE LA SOCIÉTÉ RUE DU COMMERCE (FRANCE)

Le Groupe a annoncé le 8 novembre 2019 avoir reçu une offre ferme de la part de Shopinvest portant sur 100 % du capital de Rue du Commerce.

La cession de Rue du Commerce a été réalisée le 30 avril 2020. La moins-value de cession enregistrée sur 2020 s'est élevée à (40) millions d'euros environ et a été comptabilisée dans le résultat non courant.

ARRÊT DE L'ACTIVITÉ C-ZAM CHEZ CARREFOUR BANQUE (FRANCE)

En avril 2020, le Conseil d'administration de la société Carrefour Banque a pris la décision d'arrêter l'activité C-zam (gestion opérationnelle de comptes courants de particuliers) pour se recentrer sur son cœur de métier, le crédit à la consommation. Cette activité s'est définitivement arrêtée en juillet 2020.

Cette décision a entraîné la dépréciation des actifs immobilisés dédiés à cette activité en contrepartie du résultat non courant 2020.

3.3 Périmètre au 31 décembre 2021

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 2.3 ; 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 2020

4.1 Norme IAS 19 – *Avantages au personnel* – Mise en conformité avec la décision de l'IFRS IC publiée en mai 2021

En mai 2021, l'IFRS IC a publié une décision définitive apportant une clarification sur le rattachement des droits à prestations aux périodes de service. Elle répond à une demande portant sur un régime à prestations définies présentant les caractéristiques suivantes : sous réserve d'être présents dans l'entreprise lorsqu'ils atteignent l'âge de la retraite, les employés ont droit à une prestation forfaitaire dépendant de l'ancienneté et dont le montant est plafonné au-delà d'une certaine ancienneté.

L'IFRS IC a conclu qu'en application de la norme IAS 19, dans le cadre d'un tel régime, l'engagement devait être constitué uniquement sur les années de service précédant le départ en retraite au titre desquelles le salarié génère un droit à l'avantage.

Pour le Groupe, seuls les régimes d'indemnités de fin de carrière en France sont concernés par cette décision. Les autres régimes dans nos différentes géographies ne répondent pas aux caractéristiques évoquées par l'IFRS IC.

Cette décision a remis en cause le principe appliqué jusque-là, qui était de retenir la durée totale de la carrière du salarié comme période d'acquisition des droits et de comptabiliser l'engagement de manière linéaire. Elle a eu pour effet de reprendre la provision pour les salariés qui n'ont pas encore l'âge à partir duquel le plafond de l'indemnité est atteint. Pour les autres salariés ayant dépassé cet âge, la provision est comptabilisée sur une période plus courte.

L'application de cette décision est rétrospective et les conséquences de celle-ci ont été comptabilisées dans le report à nouveau de l'exercice comparatif présenté.

4.2 État de la situation financière consolidée au 1er janvier 2020 retraité et au 31 décembre 2020 retraité

ACTIF

(en millions d'euros)	31/12/2019 publié	Impact lié à la décision IFRS IC – IAS 19	01/01/2020 retraité	31/12/2020 retraité
Actifs non courants	32 590	–	32 590	30 115
Actifs courants	18 875	–	18 875	17 473
TOTAL ACTIF	**51 464**	**–**	**51 464**	**47 588**

PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	31/12/2019 publié	Impact lié à la décision IFRS IC – IAS 19	01/01/2020 retraité	31/12/2020 retraité
Capital social	2 018	–	2 018	2 044
Réserves consolidées (y compris résultat)	7 919	308	8 227	8 059
Capitaux propres, part du Groupe	9 937	308	10 245	10 103
Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	1 736	4	1 740	1 507
Capitaux propres	11 673	312	11 985	11 609
Provisions	3 297	(312)	2 984	2 357
Autres passifs non courants	13 406	–	13 406	12 280
Passifs non courants	16 703	(312)	16 390	14 637
Passifs courants	23 089	–	23 089	21 342
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES	**51 464**	**–**	**51 464**	**47 588**

Le compte de résultat consolidé ainsi que l'état du résultat global consolidé de l'année 2020 n'ont pas été retraités car l'application de la décision de l'IFRS IC n'entraînait pas d'impact significatif sur ces états.

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 ;
- Asie : Taïwan.

Les résultats réalisés par certaines entités exerçant des fonctions supports font l'objet d'une allocation aux différents pays, *au prorata* de l'activité déployée au bénéfice de chacun d'entre eux. Les produits et charges résiduels de ces entités sont présentés au sein de « fonctions globales ».

Les actifs sectoriels incluent les *goodwill*, les autres immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles, les immeubles de placement, 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

2021 *(en millions d'euros)*	Total Groupe	France	Europe	Amérique latine	Asie	Fonctions globales
Chiffre d'affaires hors taxes	72 958	35 283	21 283	13 895	2 497	–
Autres revenus	2 181	759	567	699	90	67
Résultat opérationnel courant avant amortissements	4 550	1 797	1 560	993	243	(43)
Résultat opérationnel courant	2 272	757	718	768	78	(49)
Investissements corporels et incorporels [1]	1 653	677	403	493	69	12
Dotations aux amortissements [2]	(2 277)	(1 040)	(843)	(224)	(165)	(6)

2020 *(en millions d'euros)*	Total Groupe	France	Europe	Amérique latine	Asie	Fonctions globales
Chiffre d'affaires hors taxes	70 719	34 135	21 239	13 245	2 100	–
Autres revenus	2 183	789	608	635	88	62
Résultat opérationnel courant avant amortissements	4 465	1 693	1 565	999	225	(18)
Résultat opérationnel courant	2 173	629	698	786	94	(33)
Investissements corporels et incorporels [1]	1 491	582	314	548	34	14
Dotations aux amortissements [2]	(2 292)	(1 065)	(867)	(214)	(131)	(15)

(1) En 2020, les investissements corporels et incorporels comprenaient l'acquisition en pleine propriété de 16 magasins Makro Atacadista (*cf.* note 3.2.2). En 2021, 3 magasins supplémentaires ont été acquis en pleine propriété, portant le total des magasins acquis à 28 en date de clôture.
(2) Y compris amortissements des immobilisations logistiques inclus dans le coût des ventes.

5.2 Bilans sectoriels

31/12/2021 *(en millions d'euros)*	Total Groupe	France	Europe	Amérique latine	Asie	Fonctions globales
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**					

31/12/2020 retraité *(en millions d'euros)*	Total Groupe	France	Europe	Amérique latine	Asie	Fonctions globales
ACTIF						
Goodwill	8 034	5 149	2 388	319	176	1
Autres immobilisations incorporelles	1 325	615	551	130	23	6
Immobilisations corporelles	10 505	4 741	3 038	2 376	348	2
Immeubles de placement	259	11	119	80	50	–
Droits d'utilisation de l'actif	4 506	1 865	1 982	324	330	5
Autres actifs sectoriels	14 964	7 360	3 105	3 913	206	379
Total Actifs sectoriels	39 593	19 742	11 183	7 142	1 133	393
Autres actifs non affectés	7 995					
TOTAL ACTIF	**47 588**					
PASSIF (hors capitaux propres)						
Passifs sectoriels	25 512	12 034	7 672	4 604	888	315
Autres passifs non affectés	10 466					
TOTAL PASSIF	**35 979**					

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 1er 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)	2021	2020	% Prog.
Chiffre d'affaires hors taxes	72 958	70 719	3,2 %

À taux de change constants, le chiffre d'affaires 2021 se serait élevé à 74 276 millions d'euros, à comparer à 70 719 millions d'euros en 2020, soit une hausse de 5,0 %. L'incidence de la variation des taux de change s'élève à - 1,3 milliard d'euros en 2021, imputable en quasi-totalité à la zone Amérique latine.

Retraité de la norme IAS 29 en Argentine, le chiffre d'affaires consolidé 2021 aurait augmenté de 5,1 % à taux de change constants.

CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES PAR PAYS [1]

(en millions d'euros)	2021	2020
France	35 283	34 135
Europe (hors France)	21 283	21 239
Espagne	9 471	9 058
Italie	3 941	4 172
Belgique	3 940	4 124
Pologne	1 838	1 820
Roumanie	2 092	2 065
Amérique latine	13 895	13 245
Brésil	11 578	11 506
Argentine	2 317	1 739
Asie	2 497	2 100
Taïwan	2 497	2 100

(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)	2021	2020	% Prog.
Produits financiers et commissions [1]	1 159	1 196	(3,1) %
Redevances de franchise et de location-gérance	365	329	10,9 %
Revenus de location	171	158	8,6 %
Revenus de sous-location	35	38	(8,6) %
Revenus de l'activité de promotion immobilière [2]	5	21	(77,6) %
Revenus divers [3]	447	441	1,4 %
TOTAL AUTRES REVENUS	**2 181**	**2 183**	**(0,1) %**

(1) Comprennent le produit net des activités de banque et d'assurance du Groupe.
(2) Correspondent au prix de vente des ensembles immobiliers qui ont été développés par le Groupe en vue de leur revente. Compte tenu des coûts de développement, présentés en Coût des ventes, la marge de promotion s'élève à 5 millions d'euros en 2021 et 1 million d'euros en 2020.
(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 2021 ont continué à être impactés par la crise sanitaire en Europe, en lien avec la réduction de la valeur brute des encours clients constatée sur la période (*cf.* note 6.5.1). Par ailleurs, leur progression constatée au Brésil en devise locale a été partiellement compensée par la conversion en euros à un taux moyen plus défavorable sur la période qu'en 2020.

A contrario, 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)	2021	2020	% Prog.
Frais généraux	(11 229)	(11 233)	(0,0) %
Amortissements des immobilisations et immeubles de placement	(1 270)	(1 319)	(3,7) %
Amortissements des droits d'utilisation de l'actif – immobilisations et immeubles de placement	(748)	(721)	3,8 %
TOTAL FRAIS GÉNÉRAUX ET AMORTISSEMENTS	**(13 247)**	**(13 272)**	**(0,2) %**

FRAIS GÉNÉRAUX

Les frais généraux se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	2021	2020	% Prog.
Frais de personnel	(7 285)	(7 262)	0,3 %
Entretien et réparation	(712)	(727)	(2,0) %
Honoraires	(659)	(765)	(14,0) %
Publicité	(641)	(611)	4,9 %
Taxes	(509)	(489)	4,1 %
Énergie et électricité	(477)	(484)	(1,6) %
Locations immobilières (hors IFRS 16) [1]	(74)	(54)	36,5 %
Autres frais généraux	(873)	(840)	3,9 %
TOTAL FRAIS GÉNÉRAUX	**(11 229)**	**(11 233)**	**(0,0) %**

(1) En 2020 et 2021, 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 (824) millions d'euros sur 2020 et (879) millions d'euros sur 2021 si la norme IFRS 16 n'était pas appliquée.

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 (2 277) millions d'euros en 2021 ((2 292) millions d'euros en 2020) et se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2021	2020	% Prog.
Immobilisations corporelles	*(1 019)*	*(1 053)*	*(3,3) %*
Immobilisations incorporelles	*(242)*	*(252)*	*(3,9) %*
Immeubles de placement	*(9)*	*(13)*	*(29,8) %*
Amortissements des immobilisations et immeubles de placement	(1 270)	(1 319)	(3,7) %
Amortissements des droits d'utilisation de l'actif – immobilisations et immeubles de placement	(748)	(721)	3,8 %
Amortissements des immobilisations logistiques	(59)	(55)	6,1 %
Amortissements des droits d'utilisation de l'actif – immobilisations logistiques	(201)	(197)	1,7 %
TOTAL AMORTISSEMENTS	**(2 277)**	**(2 292)**	**(0,6) %**

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 2021 est une charge nette de (374) millions d'euros et se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2021	2020
Résultat de cession d'actifs	271	19
Coûts de réorganisation	(385)	(93)
Autres produits et charges non courants	(42)	(105)
Résultat non courant avant dépréciations et pertes sur actifs	(156)	(179)
Dépréciations et pertes sur actifs	(218)	(295)
dont dépréciations et pertes sur goodwill	*(84)*	*(104)*
dont dépréciations et pertes sur actifs corporels et incorporels et autres	*(134)*	*(192)*
PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS	**(374)**	**(474)**
Dont :		
total des produits non courants	*514*	*279*
total des charges non courantes	*(888)*	*(753)*

RÉSULTAT DE CESSION D'ACTIFS

Le résultat de cession d'actifs correspond essentiellement à la plus-value générée lors de la perte de contrôle de Market Pay en France pour 230 millions d'euros environ, net de frais (*cf.* note 2.3). Dans une moindre mesure, il correspond également à la cession de l'immobilier de 10 hypermarchés en Espagne, au travers d'opérations de *sale & lease-back* auprès de Realty Income (*cf.* note 8).

COÛTS DE RÉORGANISATION

Les coûts de réorganisation comptabilisés en 2021 découlent de la poursuite des objectifs d'amélioration de la performance opérationnelle et d'efficience organisationnelle. La charge comptabilisée en résultat non courant correspond 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.

AUTRES PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS

Les autres produits et charges non courants enregistrés en 2021 s'expliquent principalement par les éléments suivants au Brésil :

- l'impact de l'opération immobilière Pinheiros générant 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 reprises de provisions, nettes de coûts, sur des crédits ICMS notamment liés aux transferts entre états sur les « produits de base », ont 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 ont 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 ont conduit à comptabiliser des provisions pour (17) millions d'euros (*cf.* notes 11.3 de ces comptes et des comptes consolidés au 31 décembre 2020).

Les autres produits et charges non courants enregistrés en 2021 comprennent 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).

DÉPRÉCIATIONS ET PERTES SUR ACTIFS

Au 31 décembre 2021, le *goodwill* italien a été déprécié à hauteur de (80) millions d'euros (*cf.* note 7.3).

Les dépréciations autres que les *goodwill* et les pertes sur actifs enregistrées en 2021 comprennent 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 comprennent 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) 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 représente une charge non courante de (10) millions d'euros (*cf.* note 9.2).

Rappel des principaux éléments comptabilisés en 2020

Le résultat de cession d'actifs 2020 comprenait la moins-value comptabilisée lors de la cession de la société Rue du Commerce effectuée le 30 avril 2020. Cette perte était plus que compensée par des gains enregistrés suite aux cessions d'actifs magasins ou de fonds de commerce en France, en Italie et en Belgique.

Les coûts de réorganisation 2020 comprenaient principalement les indemnités payées ou à payer dans le cadre des mesures mises en œuvre en Espagne et en Italie.

Les coûts encourus en lien avec la crise sanitaire de la Covid-19 ont été comptabilisés dans le résultat opérationnel courant en 2020, qu'il s'agisse de coûts nécessaires pour la logistique ou pour la distribution des produits en magasin ou au domicile des clients, et y compris les coûts relatifs à la protection sanitaire des salariés, des clients et des prestataires.

En conformité avec nos principes comptables, appliqués de manière constante, ont été présentés en charges non courantes les primes exceptionnelles et avantages assimilés pour un montant total de (128) millions d'euros, montant déjà comptabilisé au 30 juin 2020. En effet, ces primes n'ont pas rémunéré l'activité des salariés en tant que telle. Elles relèvent d'une action de responsabilité sociétale et sont assorties d'avantages fiscaux et sociaux. Elles sont venues en complément des éléments de rémunération fixe et variable habituels (au titre du paiement d'heures supplémentaires, de primes diverses, de la participation…) des salariés concernés, sans s'y substituer.

Au Brésil, des reprises de provisions sur des « produits de base » (*cf.* note 7.3 des comptes consolidés au 31 décembre 2019) nettes de coûts avaient été enregistrées en 2020 à hauteur de 65 millions d'euros environ suite à prescription ou apport à des programmes d'amnisties lancés par certains états brésiliens en fin d'année.

Les autres produits et charges non courants enregistrés en 2020 correspondaient principalement à des réestimations de risques d'origine ancienne en France et au Brésil.

Au 31 décembre 2020, le *goodwill* italien avait été déprécié à hauteur de (104) millions d'euros (*cf.* note 7.3 des comptes consolidés au 31 décembre 2020). Des dépréciations d'immobilisations autres que les *goodwill* avaient été enregistrées en 2020 pour (150) millions d'euros, reflétant la situation difficile de certains magasins, notamment en Italie et en France (Hypermarchés et Promocash essentiellement).

Des sorties d'actifs avaient été également enregistrées pour (65) millions d'euros principalement en France (actifs magasins), au Brésil (ancienne plate-forme IT E-Commerce), et en Espagne (certains logiciels notamment). Des sorties d'actifs avaient aussi été enregistrées chez Carrefour Banque suite à l'arrêt de l'activité C-zam (*cf.* note 3.2.2).

Enfin, l'impact net de la dilution des titres Showroomprivé et de l'alignement de leur valeur nette comptable au cours de Bourse du 31 décembre 2020 représentait un produit non courant de 23 millions d'euros (*cf.* note 9.2 des comptes consolidés au 31 décembre 2020).

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 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)	2021	2020	Variation
Variation des stocks	(422)	79	(500)
Variation des créances commerciales	(100)	(6)	(94)
Variation des créances et dettes fournisseurs	376	(66)	442
Variation des dettes de fidélité	37	6	32
Variation du BFR marchand (« Trésorerie marchandises »)	(109)	13	(121)
Variation des autres créances et autres dettes	77	3	74
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	**(32)**	**15**	**(47)**

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, méthode adaptée à la rotation rapide des stocks et qui ne génère pas d'écart significatif avec la méthode FIFO (« premier entré, premier sorti »). Cette valorisation incorpore l'ensemble des éléments constitutifs du coût d'achat des marchandises vendues (à l'exception des pertes et gains de change) et prend également en compte la totalité des conditions obtenues à l'achat de la part des fournisseurs (ristournes et coopérations commerciales).

La valeur nette de réalisation des stocks correspond au prix de vente estimé sur la base des perspectives d'écoulement, minoré des coûts additionnels nécessaires à la vente.

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Stocks en valeur brute	6 024	5 496
Dépréciation	(166)	(169)
TOTAL STOCKS	**5 858**	**5 326**

Il est à noter que les mêmes méthodes de dépréciation qu'aux clôtures précédentes, notamment pour les stocks non-alimentaires, ont été appliquées.

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)	31/12/2021	31/12/2020
Créances sur les clients	1 794	1 697
Dépréciation des créances	(162)	(174)
Total Créances sur les clients	1 632	1 523
Fournisseurs débiteurs	949	1 003
TOTAL CRÉANCES COMMERCIALES	**2 581**	**2 526**

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 2021, les dettes fournisseurs et autres créditeurs incluent un montant de 2,2 milliards d'euros ayant fait l'objet d'un programme d'affacturage inversé (contre 2,0 milliards d'euros au 31 décembre 2020).

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)	31/12/2021	31/12/2020
Taxes sur le chiffre d'affaires	542	474
Autres impôts et taxes	58	49
Actifs d'impôts exigibles	75	84
TOTAL CRÉANCES FISCALES	**675**	**608**

DÉTAIL DES DETTES FISCALES

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Taxes sur le chiffre d'affaires	350	338
Autres impôts et taxes	541	524
Passifs d'impôts exigibles	218	177
TOTAL DETTES FISCALES – PART À MOINS D'UN AN	**1 108**	**1 039**
TOTAL DETTES FISCALES – PART A PLUS D'UN AN	**193**	**214**

6.4.6 Autres actifs et passifs

DÉTAIL DES AUTRES ACTIFS

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Charges constatées d'avance [1]	476	304
Créances sur cessions d'immobilisations	10	19
Créances sociales	16	18
Autres créances d'exploitation nettes	440	448
TOTAL AUTRES ACTIFS COURANTS	**943**	**788**
Charges constatées d'avance – Part à plus d'un an	3	1
Créances fiscales – Part à plus d'un an [2]	318	489
TOTAL AUTRES ACTIFS NON COURANTS	**321**	**490**

(1) Au 31 décembre 2021, ce compte comprend 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 2.3).

(2) Correspond à des crédits d'impôt ICMS et PIS-COFINS dont la recouvrabilité est attendue à plus de 12 mois. Au 31 décembre 2021, 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 700 millions d'euros (719 millions d'euros au 31 décembre 2020). Ce montant est déprécié à hauteur de - 247 millions d'euros (soit une créance nette de 453 millions d'euros versus 473 millions d'euros au 31 décembre 2020) 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. 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. Par ailleurs, au 31 décembre 2021, le montant des crédits PIS-COFINS s'élève à 45 millions d'euros versus 123 millions d'euros au 31 décembre 2020, des crédits ayant été utilisés par la filiale brésilienne Atacadão au titre du paiement de l'impôt sur les sociétés en 2021.

DÉTAIL DES AUTRES PASSIFS COURANTS

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Dettes sociales	1 505	1 532
Dettes vis-à-vis des fournisseurs d'immobilisations	648	524
Produits constatés d'avance	105	93
Dettes diverses	507	468
TOTAL AUTRES PASSIFS COURANTS	**2 765**	**2 617**

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 de l'activité de banque et d'assurance est isolée sur la ligne « Variation des encours sur crédit à la consommation » du tableau des flux de trésorerie.

6.5.1 Encours clients des sociétés financières

Au 31 décembre 2021, les encours clients des sociétés financières s'élèvent à 5 294 millions d'euros (à comparer à 5 227 millions d'euros à fin 2020) et se composent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Encours cartes	4 474	4 350
Encours prêts	1 549	1 789
Encours crédits (liés à des achats magasins)	44	73
Autres encours [1]	254	233
Dépréciation	(1 027)	(1 219)
TOTAL ENCOURS CLIENTS	**5 294**	**5 227**
Part à moins d'un an	*3 473*	*3 295*
Part à plus d'un an	*1 821*	*1 933*

(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...). Leurs valeurs brutes baissent de (126) millions d'euros globalement par rapport au 31 décembre 2020. Cette diminution reflète d'une part l'arrêt de l'activité de la succursale italienne (*cf.* note 2.3) ainsi qu'une production d'encours en France en retrait depuis la crise sanitaire. Cette diminution reflète également les cessions d'encours classés en catégorie 3 opérées en 2021 en France, en Espagne et au Brésil. *A contrario*, l'Espagne et surtout le Brésil ont développé leur dynamique de crédit en 2021.

La baisse du taux de dépréciation moyen des encours clients au 31 décembre 2021 provient essentiellement de la France, de l'Espagne et du Brésil, suite aux cessions d'encours classés en catégorie 3 opérées en 2021, et l'Italie, suite à la cession de la totalité de son portefeuille client, y compris des encours classés en catégorie 3 également (*cf.* ci-dessus). 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 2021 est composée à 73 % d'encours classés en catégorie 1, 11 % d'encours classés en catégorie 2 et 16 % d'encours classés en catégorie 3. Au 31 décembre 2020, les catégories 1, 2 et 3 représentaient respectivement 66 %, 14 % et 20 % 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 4 441 millions d'euros au 31 décembre 2021 (4 574 millions d'euros à fin 2020), est assuré par les sources de financement suivantes :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Emprunts obligataires [1]	1 202	1 298
Dettes représentées par un titre (Neu CP et Neu MTN) [2]	866	1 042
Emprunts bancaires [3]	498	516
Comptes sur livret clients	304	323
Titrisation [4]	369	369
Autres dettes de refinancement auprès des établissements financiers	1 202	1 020
Autres	–	5
TOTAL REFINANCEMENT DES ENCOURS CLIENTS	**4 441**	**4 574**
Part à moins d'un an	*2 868*	*3 067*
Part à plus d'un an	*1 573*	*1 506*

(1) Carrefour Banque a remboursé en avril 2021 l'emprunt obligataire de 500 millions d'euros émis en 2016 (coupon Euribor 3 mois + 68 bps) et a émis en juin 2021 un nouvel emprunt obligataire de 400 millions d'euros à taux fixe swappé à Euribor 3 mois (4 ans – échéance juin 2025, coupon Euribor 3 mois + 49 bps).
(2) Les dettes représentées par un titre sont principalement composées des Neu CP et Neu MTN émis par Carrefour Banque.
(3) Ce poste inclut principalement l'opération de refinancement à hauteur de 360 millions d'euros auprès de la banque centrale européenne échue le 24 mars 2021 et renouvelée à cette même date pour un montant équivalent sur une durée de 3 ans 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. La série de titres en cours a été émise en octobre 2019 pour un montant de 370 millions d'euros à échéance juin 2022.

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)	31/12/2021	31/12/2020
Goodwill	7 995	8 034
Autres immobilisations incorporelles	1 333	1 325
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	**9 328**	**9 358**

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 baisse de (39) millions d'euros des *goodwill* par rapport au 31 décembre 2020 reflète les éléments suivants :

- le *closing* de l'acquisition de l'enseigne de magasins Supersol en Espagne (*cf.* note 2.3), incluant la comptabilisation d'un *goodwill* provisoire de 79 millions d'euros ;
- la dépréciation partielle du *goodwill* italien à hauteur de (80) millions d'euros ainsi que la dépréciation de *goodwill* rattachés à des magasins dépréciés en Belgique ;
- concernant l'acquisition de l'enseigne de magasins Wellcome à Taïwan (*cf.* note 3.2.2), la mise en œuvre préliminaire de l'exercice d'allocation des actifs et des passifs à la juste valeur tel que requis par la norme IFRS 3 – *Regroupement d'entreprises*, a conduit à réduire le *goodwill* de 119 millions d'euros dans les comptes au 31 décembre 2020 à 80 millions d'euros dans les comptes au 31 décembre 2021. Pour mémoire, l'exercice d'allocation n'avait pas pu être mis en œuvre au 31 décembre 2020 compte tenu du *closing* intervenu le dernier jour de l'année et d'une réglementation locale imposant un flot d'informations limité entre le groupe Carrefour et la société acquise Wellcome jusqu'à la date de clôture de l'opération. La réduction du *goodwill* sur 2021 (présentée dans la colonne « Autres mouvements » du tableau ci-dessous) reflète essentiellement la mise à la juste valeur d'un entrepôt (y compris murs et terrain) possédé par Wellcome ;
- un écart de conversion favorable de 13 millions d'euros suite à l'appréciation du dollar taïwanais par rapport au 31 décembre 2020.

(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
Belgique	956	–	–	(4)	(1)	–	950
Espagne	952	79	–	–	–	–	1 031
Brésil	311	–	–	–	–	3	314
Pologne	231	–	–	–	–	(2)	229
Taïwan	176	–	–	–	(43)	15	147
Italie	149	–	–	(80)	–	–	69
Roumanie	101	–	–	–	–	(2)	99
Argentine	9	–	–	–	–	(1)	8
Fonctions globales	1	–	–	–	–	–	1
TOTAL	**8 034**	**91**	**–**	**(84)**	**(59)**	**13**	**7 995**

En 2020, la valeur nette totale des *goodwill* était restée relativement stable, les acquisitions réalisées en France (Dejbox, Potager City, Bio c' Bon) et à Taïwan (Wellcome) étant pratiquement compensées par les écarts de conversion défavorables (notamment au Brésil) et la dépréciation partielle du *goodwill* italien.

(en millions d'euros)	31/12/2019	Acquisitions	Cessions	Dépréciations	Autres mouvements	Écarts de conversion	31/12/2020
France	4 955	195	–	–	–	–	5 149
Belgique	956	–	–	–	–	–	956
Espagne	952	–	–	–	–	–	952
Brésil	437	–	–	–	–	(126)	311
Italie	250	3	–	(104)	–	–	149
Pologne	247	–	–	–	–	(16)	231
Roumanie	103	–	–	–	–	(2)	101
Taïwan	63	119	–	–	–	(6)	176
Argentine	13	–	–	–	–	(5)	9
Fonctions globales	1	–	–	–	–	–	1
TOTAL	**7 976**	**316**	**–**	**(104)**	**–**	**(155)**	**8 034**

7.1.2 Autres immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Valeur brute	3 644	3 611
Amortissements	(2 496)	(2 419)
Dépréciations	(67)	(68)
Immobilisations incorporelles en cours	252	200
TOTAL AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	**1 333**	**1 325**

VARIATION DES AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Au 31 décembre 2019	3 842	(2 389)	1 452
Acquisitions	287	–	287
Cessions	(120)	72	(48)
Amortissements	–	(252)	(252)
Dépréciations	–	(21)	(21)
Écarts de conversion	(139)	85	(54)
Variations de périmètre, transferts et autres mouvements [1]	(58)	18	(41)
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**

(1) Ce poste comprenait principalement le reclassement des immobilisations incorporelles de Market Pay, effectué en août 2020, vers les actifs détenus en vue de leur vente. La cession effective de la société est intervenue en avril 2021 (*cf.* note 2.3).

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
Matériel, agencements et installations	4 à 8 ans
Autres immobilisations corporelles	3 à 10 ans

Compte tenu de son activité, le Groupe ne reconnaît pas de valeur résiduelle sur les immobilisations corporelles qu'il utilise.

Les durées d'utilité sont réexaminées à chaque clôture 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 2021, le Groupe n'a pas identifié d'éléments significatifs liés au changement climatique qui conduiraient à réviser les durées d'utilité appliquées.

	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
Matériel, 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**

	31/12/2020			
(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements	Dépréciations	Valeur nette
Terrains	2 672	–	(77)	2 595
Constructions	10 394	(5 772)	(241)	4 381
Matériel, agencements et installations	14 741	(11 620)	(315)	2 806
Autres immobilisations	423	(307)	(3)	113
Immobilisations en cours	610	–	–	610
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	**28 840**	**(17 699)**	**(636)**	**10 505**

VARIATION DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Au 31 décembre 2019	29 550	(18 180)	11 370
Acquisitions [1]	1 202	–	1 202
Cessions	(608)	517	(91)
Amortissements	–	(1 109)	(1 109)
Dépréciations	–	(124)	(124)
Écarts de conversion [2]	(1 570)	680	(890)
Variations de périmètre, transferts et autres mouvements [3]	266	(119)	147
Au 31 décembre 2020	28 840	(18 335)	10 505
Acquisitions [1]	1 318	–	1 318
Cessions [4]	(978)	750	(228)
Amortissements	–	(1 077)	(1 077)
Dépréciations	–	(28)	(28)
Écarts de conversion	58	(31)	27
Variations de périmètre, transferts et autres mouvements [3]	362	(156)	206
AU 31 DÉCEMBRE 2021	**29 600**	**(18 879)**	**10 721**

(1) En 2020, les acquisitions comprenaient 16 magasins (y compris terrains) Makro Atacadista en pleine propriété (*cf.* note 3.2.2). Trois magasins supplémentaires ont été acquis en 2021.
(2) En 2020, les écarts de conversion reflétaient essentiellement la dépréciation du réal brésilien sur l'année.
(3) En 2020 et en 2021, 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 comprend également les immobilisations liées aux acquisitions des sociétés Supersol en Espagne et Wellcome à Taïwan (*cf.* notes 2.3 et 3.2.2). En 2020, ce poste comprenait également le reclassement de l'amortissement des terrains loués vers l'amortissement des droits d'utilisation d'actifs de ces terrains.
(4) Ce poste correspond principalement aux opérations de *sale & lease-back* de l'immobilier de 10 hypermarchés en Espagne pour 137 millions d'euros, réalisées auprès de Realty Income durant le second semestre 2021, 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).

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 UGT (Unités Génératrices de Trésorerie) et au minimum une fois par an pour les actifs à durée de vie indéterminée, catégorie composée principalement de *goodwill* pour le Groupe.

Ce test consiste à comparer la valeur nette comptable d'un actif ou d'un groupe d'actifs à sa valeur recouvrable, celle-ci étant définie comme la plus élevée entre la juste valeur (diminuée du coût de sortie) et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus de l'utilisation du bien.

Dans le cas où la valeur recouvrable s'avère inférieure à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée pour la différence entre ces deux montants. Les pertes de valeur relatives aux immobilisations corporelles et incorporelles (hors *goodwill*) peuvent être reprises ultérieurement si la valeur recouvrable redevient plus élevée que la valeur nette comptable, dans la limite de la dépréciation initialement comptabilisée diminuée des amortissements complémentaires qui auraient été comptabilisés si aucune perte de valeur n'avait été constatée.

DÉPRÉCIATION DES IMMOBILISATIONS AUTRES QUE LES GOODWILL

Le niveau d'analyse auquel Carrefour apprécie la valeur recouvrable des immobilisations corporelles correspond au magasin (UGT) pour l'ensemble des formats.

Conformément à la norme IAS 36, le Groupe procède à l'évaluation de la recouvrabilité de ses immobilisations incorporelles (autres que les *goodwill*) et corporelles, dès lors qu'elles présentent des indices 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.

Les taux d'actualisation et de croissance perpétuelle 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 2021 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 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 établie par le FMI.

Les pertes de valeur constatées sur les *goodwill* sont définitives, y compris lorsqu'elles ont été comptabilisées lors d'un arrêté intermédiaire.

7.3.1 Dépréciation des *goodwill* et analyse de sensibilité

Les tests de dépréciation réalisés en 2021 ont conduit le Groupe à comptabiliser une perte de valeur du *goodwill* italien à hauteur de (80) millions d'euros. En 2020, le Groupe avait également comptabilisé une dépréciation partielle du *goodwill* italien à hauteur de (104) millions d'euros.

7.3.1.1 Pays pour lequel une dépréciation du *goodwill* a été enregistrée en 2021

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 2020, une dépréciation partielle du *goodwill* italien à hauteur de (104) millions d'euros avait été comptabilisée. Cela reflétait un chiffre d'affaires, des résultats 2020 ainsi que la valeur des actifs immobiliers en réduction par rapport à fin 2019.

Cette approche de valorisation multi-critères a été reconduite dans le cadre du test d'*impairment* du *goodwill* au 31 décembre 2021. Elle fait ressortir une valeur d'utilité en baisse par rapport au 31 décembre 2020, reflétant un chiffre d'affaires et une valeur de marché des actifs immobiliers en diminution par rapport à l'exercice précédent. La juste valeur ainsi déterminée représente la meilleure estimation établie par la Direction Générale du Groupe et a entraîné la comptabilisation d'une dépréciation partielle du *goodwill* italien à hauteur de (80) millions d'euros. Au 31 décembre 2021, le solde du *goodwill* italien s'établit à 69 millions d'euros.

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 clefs 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 2021 et 2020, se présentent comme suit :

	2021		2020	
Pays	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance perpétuelle	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance perpétuelle
France	5,1 %	1,3 %	5,5 %	1,6 %
Espagne	5,6 %	1,7 %	6,2 %	1,7 %
Italie	6,3 %	1,4 %	7,4 %	1,4 %
Belgique	5,1 %	1,8 %	5,6 %	1,6 %
Pologne	7,2 %	2,5 %	6,8 %	2,4 %
Roumanie	8,1 %	2,5 %	8,8 %	2,5 %
Brésil	9,3 %	3,1 %	10,2 %	3,3 %
Argentine	33,4 %	17,0 %	32,5 %	17,0 %
Taïwan	5,6 %	1,4 %	5,5 %	1,4 %

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 deux fois par an :

- soit en appliquant aux loyers bruts annualisés générés par chaque immeuble de placement, un multiple, fonction de la rentabilité calculée sur chacune des galeries marchandes, et un taux de capitalisation, fonction du pays ;
- soit en ayant recours à des expertises indépendantes utilisant deux méthodes : la méthode des flux de trésorerie actualisés et la méthode par le rendement. Les experts utilisent également par recoupement les valeurs vénales au m^2 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)	31/12/2021	31/12/2020
Immeubles de placement (valeur brute)	493	448
Amortissements et dépréciations	(202)	(189)
TOTAL IMMEUBLES DE PLACEMENT	**291**	**259**

VARIATION DES IMMEUBLES DE PLACEMENT

(en millions d'euros)	
Au 31 décembre 2019	312
Investissements	2
Cessions	(0)
Dotations aux amortissements	(13)
Écarts de conversion [1]	(41)
Transferts et autres mouvements	0
Au 31 décembre 2020	259
Investissements	2
Cessions	(1)
Dotations aux amortissements	(9)
Écarts de conversion	3
Transferts et autres mouvements [2]	38
AU 31 DÉCEMBRE 2021	**291**

(1) Les écarts de conversion reflétaient essentiellement la dépréciation du réal brésilien intervenue en 2020.
(2) Les transferts et autres mouvements sont principalement liés au projet Pinheiros au Brésil (*cf.* note 2.3).

Les produits locatifs générés par ces immeubles de placement et comptabilisés sur la ligne « Autres revenus » du compte de résultat s'élèvent à 44 millions d'euros en 2021 contre 43 millions d'euros en 2020. Les charges opérationnelles directes s'élèvent à (11) millions d'euros en 2021 contre (13) millions d'euros en 2020.

La juste valeur des immeubles de placement au 31 décembre 2021 a été estimée à 703 millions d'euros contre 633 millions d'euros au 31 décembre 2020. Les évolutions de juste valeur pour les différents pays (à taux de changes constants) ne sont pas significatives individuellement.

NOTE 8 CONTRATS DE LOCATION

8.1 Principes comptables

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 1er 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.

8.2 Droits d'utilisation de l'actif

	31/12/2021				31/12/2020			
(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortis-sements	Dépré-ciations	Valeur nette	Valeur brute	Amortis-sements	Dépré-ciations	Valeur nette
Terrains & constructions	6 917	(2 733)	(4)	4 180	6 258	(1 934)	(2)	4 322
Équipements	146	(24)	–	122	139	(17)	–	122
Immeubles de placement	92	(34)	–	58	83	(20)	–	63
TOTAL DROITS D'UTILISATION DE L'ACTIF	**7 155**	**(2 791)**	**(4)**	**4 361**	**6 479**	**(1 971)**	**(2)**	**4 506**

VARIATION DES DROITS D'UTILISATION DE L'ACTIF

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Au 1er janvier 2020	6 191	(1 141)	5 050
Augmentations	857	–	857
Diminutions	(457)	110	(347)
Dotation aux amortissements	–	(918)	(918)
Écarts de conversion (1)	(186)	37	(150)
Autres mouvements (2)	75	(61)	13
Au 31 décembre 2020	6 479	(1 973)	4 506
Augmentations (3)	880	–	880
Diminutions	(446)	158	(288)
Dotation aux amortissements	–	(949)	(949)
Dépréciations	–	(1)	(1)
Écarts de conversion (1)	70	(32)	39
Autres mouvements (2)	172	2	174
AU 31 DÉCEMBRE 2021	**7 155**	**(2 795)**	**4 361**

(1) En 2021, les écarts de conversion reflètent essentiellement l'appréciation du dollar taïwanais. En 2020, ils correspondaient principalement à la dépréciation du réal brésilien.
(2) Pour l'année 2021, les montants reportés dans cette ligne comprennent des variations de périmètre pour 182 millions d'euros (essentiellement relatifs aux acquisitions des magasins Supersol pour 119 millions d'euros et Wellcome pour 67 millions d'euros). Pour l'année 2020, ils comprennent des variations de périmètre pour 65 millions d'euros (essentiellement relatifs à Bio c' Bon) et un reclassement des amortissements de terrains loués pour (55) millions d'euros (*cf.* note 7.2).
(3) En 2021, les augmentations comprennent notamment les droits d'utilisation d'actifs comptabilisés suite aux opérations de sale & lease-back de 10 hypermarchés en Espagne auprès de Realty Income pour 68 millions d'euros.

8.3 Engagements locatifs

ENGAGEMENTS LOCATIFS PAR MATURITÉ

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
À moins d'un an	995	936
Entre 1 et 2 ans	917	873
Entre 2 et 5 ans	1 619	1 816
Au-delà de 5 ans	1 065	1 098
TOTAL ENGAGEMENTS LOCATIFS	**4 597**	**4 723**

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° 2013-01 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 2019	1 246
Acquisitions et augmentations de capital	2
Cessions	(12)
Dividendes	(46)
Quote-part de résultat net	(13)
Écarts de conversion	(10)
Autres mouvements	6
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	0
Autres mouvements	(8)
AU 31 DÉCEMBRE 2021	**1 256**

9.2 Informations sur les entreprises associées

Les principaux éléments financiers caractéristiques des entreprises associées sont les suivants :

(en millions d'euros)	% d'intérêt	Total bilan	Capitaux propres	Actifs non courants	Chiffre d'affaires /Revenus	Résultat Net
Carmila (France)	36 %	5 185	2 330	4 758	352	(9)
Provencia (France)	50 %	448	286	266	830	23
Market Pay (France)	39 %	478	178	329	104	(14)
Showroomprive.com (France) [1]	9 %	481	177	215	698	14
Ulysse (Tunisie)	25 %	135	90	120	342	8
Mestdagh (Belgique)	25 %	289	33	96	637	(1)
Costasol (Espagne)	34 %	93	45	57	148	7
CarrefourSA (Turquie) [1]	38 %	301	(8)	164	755	(29)
Autres sociétés [2]	N/A	1 021	411	527	1 632	(21)

(1) Éléments financiers publiés au titre de l'année 2020.
(2) Ligne comprenant 190 sociétés considérées individuellement comme non significatives.

Les deux principales valeurs des titres mis en équivalence au 31 décembre 2021 concernent Carmila pour 749 millions d'euros (782 millions d'euros au 31 décembre 2020) et Provencia pour 132 millions d'euros (130 millions d'euros au 31 décembre 2020). Elles représentent 70 % de la valeur totale des mises en équivalence à fin 2021.

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 2021

Carmila

Le 18 mai 2021, Carrefour a opté pour le versement d'une partie de son dividende en actions.

Le 9 juin 2021, à l'issue du Plan d'attribution d'actions de préférence du 16 mai 2018, le capital a été réduit suite à la conversion de 112 611 actions de catégorie B en 31 850 actions de catégorie A.

Le 29 juin 2021, Carmila a de plus procédé à une augmentation de capital dans le cadre du Plan d'attribution d'actions de préférence à ses salariés clés et mandataires sociaux.

À la suite de ces différentes opérations sur le capital, la participation de Carrefour dans Carmila est passée de 35,40 % au 31 décembre 2020 à 35,51 % au 31 décembre 2021. Le résultat de relution associé, non significatif, a été comptabilisé en résultat non courant conformément aux principes comptables du Groupe.

Market Pay

Le 29 avril 2021, le Groupe a finalisé l'opération de cession de 60 % de la société Market Pay (*cf.* note 2.3). La participation conservée par le Groupe dans Market Pay (40 % environ) a été comptabilisée par mise en équivalence dans les comptes consolidés à partir du 29 avril 2021, pour un montant de 73 millions d'euros.

Suite à une augmentation de capital intervenue au cours du second semestre, la participation du Groupe dans Market Pay a été réduite à 39 % au 31 décembre 2021.

Cargan-LOG

En mai 2021, Carrefour et Argan ont créé la société civile immobilière (SCI) Cargan-LOG (*cf.* note 2.3). 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.

Cajoo

Le 29 juillet 2021, le Groupe a acquis une participation minoritaire de 40 % dans Cajoo, pionnier français du *quick* commerce, qui est depuis cette date mise en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe.

Showroomprivé

Une dépréciation complémentaire de (10) millions d'euros des titres de Showroomprivé a été enregistrée en contrepartie du résultat non courant en 2021 afin d'aligner leur valeur sur le cours de bourse de la société au 31 décembre 2021.

Pour mémoire, en août 2020, la société Showroomprivé (SRP Groupe) avait procédé à une augmentation de capital à laquelle Carrefour n'avait pas participé. La quote-part de détention de Carrefour dans la société avait été diluée en conséquence, passant de 20,52 % à 8,84 %. L'effet de cette dilution combiné à l'alignement de la valeur des titres sur leur cours de bourse avait conduit à une reprise de provision en résultat non courant de 23 millions d'euros en 2020.

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 2021) 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 2021 et au 31 décembre 2020 de l'entreprise associée Carmila (tels que publiés dans ses propres états financiers consolidés[1]). 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 3 580 millions d'euros au 31 décembre 2021.

(en millions d'euros)	2021	2020
Produits (revenus locatifs)	352	350
Résultat opérationnel avant ajustement de juste valeur des actifs	239	211
Résultat opérationnel [1]	234	(123)
Résultat net des activités poursuivies	161	(198)
Total actifs non courants [1]	5 967	5 897
Total actifs courants	404	555
dont trésorerie et équivalents de trésorerie	*238*	*320*
Total passifs non courants	2 611	2 662
Total passifs courants	380	522
Pourcentage d'intérêt détenu par Carrefour	*35,5 %*	*35,4 %*
Carrefour – Valeur des titres Carmila mis en équivalence	749	782
Carrefour – Dividendes reçus de Carmila	34	24

(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 2021 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)	Mestdagh (Belgique)	Costasol (Espagne)	CarrefourSA (Turquie)
Chiffre d'affaires (ventes de marchandises)	–	582	–	4	58	97	0
Redevances de franchise	–	8	–	3	8	2	3
Revenus de l'activité de promotion immobilière [1]	7	–	–	–	–	–	–
Prestations de services	18	–	–	–	(0)	0	–
Honoraires et autres charges opérationnelles	(7)	–	(81)	–	–	(6)	–
Créances à la clôture	61	22	81	1	9	34	0
Dettes à la clôture	(82)	–	(5)	–	–	(6)	–

(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

(en millions d'euros)	2021	2020
Impôts exigibles (y compris provisions)	(444)	(534)
Impôts différés	71	35
TOTAL IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	**(372)**	**(498)**

RAPPROCHEMENT DU TAUX D'IMPÔT THÉORIQUE ET DU TAUX D'IMPÔT EFFECTIF

L'impôt théorique pour 2021 et 2020 est calculé sur la base du résultat consolidé avant impôt auquel est appliqué le taux d'impôt en vigueur en France. Pour l'exercice 2021, il correspond à une charge de (464) millions d'euros, qui se rapproche de la charge nette de (372) millions d'euros effectivement comptabilisée comme suit :

(en millions d'euros)	2021	2020
Résultat avant impôts	1 632	1 351
Taux d'imposition légal en France	28,41 %	32,02 %
Charge d'impôt théorique	**(464)**	**(433)**
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	(33)	16
• Effet des changements de taux d'imposition applicables [1]	(41)	–
• Impôts et crédits d'impôt non assis sur le résultat fiscal [2]	36	27
• Effets impôt sur les différences permanentes [3]	78	(47)
• Impôts différés actifs reconnus sur différences temporelles et déficits reportables nés au cours d'exercices antérieurs [4]	158	171
• Impôts différés actifs non reconnus sur différences temporelles et déficits reportables nés au cours de l'exercice [5]	(76)	(62)
• Dépréciation d'impôts différés actifs et crédits d'impôts reconnus au cours d'exercices antérieurs [5]	(38)	(166)
• Effet impôt sur la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	3	(4)
• Autres différences	3	(0)
TOTAL IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	**(372)**	**(498)**
Taux effectif d'impôt	*22,8 %*	*36,9 %*

(1) Ce poste correspond 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 (29) millions d'euros en 2021 ((68) millions d'euros en 2020, le taux légal ayant été diminué de moitié en 2021), des retenues à la source, des crédits d'impôts, ainsi que de l'évolution des provisions pour risques fiscaux.
(3) En 2021, ce poste comprend des charges non déductibles plus que compensées 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 (*cf.* note 2.3). En 2020 et 2021, ce poste a été impacté par la dépréciation partielle du *goodwill* italien.
(4) Le montant des impôts différés actifs relatifs à des exercices antérieurs reconnus en 2020 et en 2021 se rapporte notamment à la France, au Brésil et à l'Argentine.
(5) En 2021, les non reconnaissances et dépréciations ont principalement été constatées en Italie et en Belgique. En 2020, elles concernaient la France et l'Italie.

10.2 Impôts différés actifs et passifs

Le Groupe présente une position nette d'impôts différés actifs de 257 millions d'euros au 31 décembre 2021, contre 213 millions d'euros au 31 décembre 2020.

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Impôts différés actifs	631	679
Impôts différés passifs	(374)	(467)
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS	**257**	**213**

Les principales natures d'impôts différés se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2020 retraité [1]	Variations: Produit/(charge) d'impôts différés	Variations: Impôt sur les autres éléments du résultat global (OCI)	Variations: Périmètre, écarts de conversion et autres variations	31/12/2021
Déficits reportables [2]	1 030	(103)	–	13	940
Immobilisations corporelles	106	(1)	–	3	108
Provisions non déductibles [1]	606	11	(9)	18	626
Goodwill (fonds de commerce) amortissables fiscalement	296	(3)	–	(7)	286
Autres immobilisations incorporelles	19	(1)	–	1	20
Stocks	102	2	–	(1)	103
Instruments financiers	132	29	(1)	(4)	156
Autres différences temporelles	39	81	–	(8)	112
Impôts Différés Actifs avant compensation	2 331	15	(9)	15	2 352
Incidence de la compensation IDA-IDP	(568)	80	5	(205)	(688)
Impôts Différés Actifs après compensation	1 763	96	(5)	(190)	1 664
Dépréciation d'impôts différés actifs [1]	(1 083)	66	(3)	(12)	(1 033)
Impôts différés actifs nets	679	161	(8)	(202)	631
Immobilisations corporelles	(342)	(38)	–	(15)	(395)
Provisions réglementées	(410)	77	–	0	(333)
Goodwill (fonds de commerce) amortissables fiscalement	(106)	(2)	–	(3)	(112)
Autres immobilisations incorporelles	(12)	0	–	1	(12)
Stocks	(14)	4	–	0	(10)
Instruments financiers	(15)	(33)	(4)	5	(47)
Autres différences temporelles	(136)	(17)	–	(1)	(154)
Impôts Différés Passifs avant compensation	(1 035)	(10)	(4)	(13)	(1 062)
Incidence de la compensation IDA-IDP	568	(80)	(5)	205	688
Impôts Différés Passifs après compensation	(467)	(90)	(9)	192	(374)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	**213**	**71**	**(17)**	**(10)**	**257**

(1) Les montants au 31 décembre 2020 des « provisions non déductibles » et « dépréciation des impôts différés actifs » ont été retraités de respectivement (78) millions d'euros et 78 millions d'euros suite à la mise en conformité des comptes avec la décision de l'IFRS IC relative aux avantages au personnel ayant entraîné la reprise de provisions relatives aux indemnités de fin de carrière pour 312 millions d'euros (*cf.* note 4).

(2) Le montant des déficits reportables consommés se rapporte notamment à la France, au Brésil et à l'Argentine.

10.3 Impôts différés non activés

Le montant des impôts différés non reconnus s'élève au 31 décembre 2021 à 1 033 millions d'euros (à comparer à 1 083 millions d'euros au 31 décembre 2020 retraité), dont 614 millions d'euros d'impôts différés actifs sur déficits reportables (683 millions d'euros au 31 décembre 2020 retraité) et 419 millions d'euros d'impôts différés actifs sur différences temporelles (400 millions d'euros au 31 décembre 2020).

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)	31/12/2020 retraité	Dotations	Reprises sans utilisation	Reprises avec utilisation	Actualisation	Écarts de conversion	Autres [4]	31/12/2021
Engagements vis-à-vis du personnel [1]	839	67	(38)	(59)	(34)	3	7	786
Litiges	788	294	(150)	(88)	–	1	(1)	844
Litiges fiscaux	*524*	*90*	*(83)*	*(29)*	–	*2*	*(1)*	*503*
Litiges sociaux	*113*	*66*	*(34)*	*(34)*	–	*(1)*	*(1)*	*109*
Litiges légaux	*150*	*138*	*(33)*	*(24)*	–	*(0)*	*1*	*232*
Réorganisations	245	284	(25)	(148)	–	0	–	356
Provisions liées aux activités de banque et d'assurance [2]	261	14	(18)	(10)	–	0	–	247
Autres [3]	224	37	(15)	(31)	–	2	4	222
TOTAL PROVISIONS	**2 357**	**696**	**(246)**	**(336)**	**(34)**	**7**	**11**	**2 455**

(1) *Cf.* note 4. Suite à la décision définitive de l'IFRS IC publiée en mai 2021 sur la norme IAS 19, les comptes publiés au 31 décembre 2020 ont été retraités rétrospectivement en conséquence de l'application de cette décision.

(2) 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.

(3) Les autres provisions sont notamment composées de provisions pour contrats onéreux. Elles comprennent également des provisions pour coûts de remise en état/démantèlement à échéance des baux immobiliers, enregistrées en contrepartie des droits d'utilisation de l'actif, conformément à la norme IFRS 16 (*cf.* note 8).

(4) Les autres flux ne sont pas significatifs sur la période ; ils correspondent principalement aux provisions enregistrées dans les bilans d'ouverture relatifs aux acquisitions de Wellcome à Taïwan (*cf.* note 3.2.2) et de Supersol en Espagne (*cf.* note 2.3).

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 2021, le montant des provisions enregistrées par le Groupe au titre de l'ensemble des litiges dans lesquels il est impliqué s'élève à 844 millions d'euros, à comparer à 788 millions d'euros au 31 décembre 2020. 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 2021, la provision correspondante (y compris pour la partie liée à l'impôt sur les sociétés classée en dettes fiscales) s'élève à 479 millions d'euros (contre 509 millions d'euros au 31 décembre 2020) 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 388 millions d'euros (362 millions d'euros au 31 décembre 2020).

En France, l'administration a remis en cause en décembre 2021 certaines des modalités de calcul de la taxe sur les surfaces commerciales (TASCOM) d'exercices passés. Dans plusieurs pays, l'administration fiscale remet en cause une partie de la déductibilité des frais de siège. Le Groupe conteste ces redressements.

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.

Carrefour peut par ailleurs rencontrer, de manière plus exceptionnelle, des situations de litige impliquant un nombre élevé de salariés ou anciens salariés. Au Brésil, le Groupe est en procès avec de nombreux anciens salariés qui lui réclament principalement 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 1,4 milliard d'euros au 31 décembre 2021. 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 438 millions d'euros au 31 décembre 2021. 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 décision du 28 avril 2021, l'Autorité belge de la concurrence a conclu que les engagements souscrits par Carrefour Belgique et Provera dans le cadre de la mise en œuvre de leur alliance à l'achat, étaient de nature à répondre à ses préoccupations. L'Autorité a ainsi mis fin à l'instruction d'office ouverte le 6 mai 2019.

Par décision du 26 avril 2021, la Cour d'appel en matière d'infraction économique a annulé la mise en accusation prononcée le 1er 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. La juridiction de 1re instance se trouve à nouveau saisie de l'affaire par renvoi.

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.

Par accord transactionnel en date du 11 juin 2021 (« *Termo de ajustamento de Conduta* »), Carrefour Brésil s'est engagée, en conséquence du décès de M. Silveira Freitas à la suite des coups portés par les agents de sécurité – employés d'une société tierce – du magasin de Porto Alegre, à prendre diverses mesures visant à renforcer ses dispositifs de lutte contre le racisme, la discrimination et la violence. Cette transaction met un terme aux diverses investigations et demandes de réparation initiées par des autorités publiques et associations.

NOTE 12 EFFECTIFS, RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DU PERSONNEL

Principes comptables

Les salariés du Groupe bénéficient d'avantages à court terme (congés payés, congés maladie, participation aux bénéfices), d'avantages postérieurs à l'emploi à cotisations/prestations définies (indemnité de fin de carrière, prestations de retraite…) et d'autres avantages à long terme (médaille du travail, prime d'ancienneté…).

Ces avantages sont comptabilisés selon les dispositions de la norme IAS 19 – *Avantages du personnel*. Les avantages à court terme (avantages payables dans les douze mois suivant la fin de la période pendant laquelle les salariés ont rendu les services correspondants) sont comptabilisés dans les dettes courantes (« Autres passifs courants ») et enregistrés en charges sur l'exercice lorsque le service est rendu par le salarié (*cf.* note 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'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 actuaire qualifié.

La provision comptabilisée au titre des régimes à prestations définies est égale à la valeur actualisée de l'obligation diminuée, le cas échéant, de la juste valeur des actifs versés dans des fonds affectés à leur financement. La charge comptabilisée au compte de résultat comprend :

- le coût des services rendus au cours de l'exercice, le coût des services passés ainsi que les éventuels effets de toute modification ou liquidation de régime, qui sont comptabilisés en résultat opérationnel ;
- la charge nette d'intérêts sur les obligations et les actifs de couverture comptabilisée en résultat financier.

Les réévaluations du passif net (écarts actuariels, rendement des actifs du régime et, le cas échéant, variation de l'effet du plafonnement de l'actif) sont 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 (*cf*. note 4 pour plus de détails).

Pour rappel, 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 retraite supplémentaire a été supprimé par le Conseil d'administration du 20 avril 2020, entraînant en 2020 la reprise de la totalité de la provision comptabilisée au 31 décembre 2019.

Par ailleurs, le Conseil d'administration du 20 avril 2020 a décidé de mettre en place un nouveau régime de retraite supplémentaire à prestations définies conforme aux nouvelles dispositions de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale de type additif, à compter du 1er 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 *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 » (*Trattemento 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 :

2020 *(en millions d'euros)*	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Coût des services rendus au cours de la période	42	16	0	1	59
Coût des services passés (modifications et réductions de régime)	(9)	–	–	–	(9)
Impact des liquidations et autres [1]	(46)	–	(1)	–	(46)
Coûts des services	(13)	16	(1)	1	3
Charges d'intérêts (effet de l'actualisation)	6	3	1	1	10
Produits d'intérêts sur les actifs de couverture	(0)	(2)	–	(0)	(2)
Autres éléments	0	0	–	–	1
CHARGES (PRODUITS) DE L'EXERCICE 2020	**(7)**	**18**	**0**	**1**	**12**

2021 *(en millions d'euros)*	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Coût des services rendus au cours de la période	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**

(1) En 2021, cette ligne comprend 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) et comptabilisée en produit non courant. En 2020, cette ligne comprenait notamment l'impact de la suppression du régime de retraite supplémentaire à prestations définies actée par le Conseil d'administration d'avril 2020 (*cf.* supra).

La charge nette de l'exercice 2021 a été comptabilisée en frais de personnel à hauteur de (58) millions d'euros, en résultat non courant pour 23 millions d'euros et en résultat financier à hauteur de (4) millions d'euros. En 2020, la charge nette de l'exercice était de (12) millions d'euros.

12.1.3 Décomposition de la provision

(en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Obligation (DBO) retraitée	474	470	106	43	1 094
Juste valeur des actifs de couverture	(16)	(227)	–	(12)	(255)
Provision au 31/12/2020 retraité	459	243	106	33	839
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

DBO : *Defined Benefits Obligations.*

12.1.4 Évolution de la provision

(en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Provision au 01/01/2020 retraité	481	233	116	35	864
Impact au compte de résultat	(7)	18	0	1	12
Prestations payées directement par l'employeur	(11)	(11)	(10)	(0)	(32)
Effet périmètre	(16)	–	–	–	(16)
Écarts actuariels [1]	11	8	(0)	2	20
Autres	0	(5)	–	(5)	(9)
Provision au 31/12/2020 retraité	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 [1]	(7)	(25)	(3)	1	(34)
Autres	1	(8)	–	(3)	(9)
Provision au 31/12/2021	445	215	88	39	786

(1) Cette ligne se décompose comme suit :

2020 *(en millions d'euros)*	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Gains et pertes d'expérience	(7)	3	(3)	0	(8)
Impact des changements d'hypothèses démographiques	(16)	0	–	2	(14)
Impact des changements d'hypothèses financières [1]	34	13	3	(0)	51
Écarts liés au rendement des actifs	(0)	(8)	–	(0)	(9)
Écarts actuariels de l'exercice 2020	11	8	(0)	2	20

2021 *(en millions d'euros)*	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)

(1) Les taux d'actualisation de la zone Euro avaient baissé sur 2020, passant de 0,75 % à 0,40 %. Pour l'année 2021, les taux ont augmenté et atteignent désormais 0,80 % en fin d'année.

12.1.5 Actifs de couverture

(en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Juste valeur au 31/12/2019	7	229	–	11	246
Rendement des actifs	0	2	–	0	2
Prestations payées par le fonds	(0)	(18)	–	(2)	(20)
Écarts actuariels Gain/(Perte)	0	8	–	0	9
Autres	9	7	–	3	19
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

La répartition des actifs de couverture par catégorie se présente comme suit :

	31/12/2021				31/12/2020			
	Obligations	Actions	Placements monétaires	Immobilier et autres	Obligations	Actions	Placements monétaires	Immobilier et autres
France	10 %	1 %	88 %	1 %	14 %	2 %	84 %	1 %
Belgique	35 %	9 %	56 %	0 %	36 %	9 %	55 %	0 %

Les actifs de couverture de type obligations et actions sont composés uniquement de titres cotés.

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 :

	2021	2020
Âge de départ à la retraite	63-67 ans	62-67 ans
Évolution des salaires	2 % à 2,6 %	2 % à 2,5 %
Taux d'inflation	2,0 %	1,8 %
Taux d'actualisation	0,80 %	0,40 %

Le taux d'actualisation retenu pour la France, la Belgique et l'Italie s'élève à 0,80 % (0,40 % en 2020). Ces taux sont fondés sur un indice qui regroupe la performance d'obligations *corporate* notées AA dont les maturités correspondent aux flux attendus des régimes.

La duration moyenne des régimes en France, Belgique et Italie est respectivement de 9,9 ans, 9,2 ans et 10,5 ans en 2021 (contre 13,8 ans, 9,5 ans et 11,2 ans en 2020). L'application de la décision IFRS IC relative à IAS 19 a eu pour conséquence de réduire la duration moyenne des régimes en France de 3 ans environ.

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 (23) 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 17 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 2021 au titre des paiements en actions s'élève à (26) millions d'euros, comptabilisée en charges de personnel dans le résultat opérationnel courant, en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres ((23) millions d'euros en 2020).

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 2021, 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 *(en réals)*	11,7
Juste valeur de l'action estimée à la date d'octroi *(en réals)*	11,7
Volatilité *(en %)*	29,02 %
Croissance des dividendes *(en %)*	1,35 %
Taux d'intérêt sans risque *(en %)*	10,25 %
Durée de vie moyenne estimée de l'option *(en année)*	2,72
Modèle	Binomial
Juste valeur de l'option à la date d'attribution *(en réals)*	**3,73**

Les mouvements intervenus sur le plan 2017 d'options d'achat d'actions sont les suivants :

	2021	2020
Nombre d'options restant à lever au 1er janvier	**1 822 472**	**3 310 923**
Options attribuées sur l'exercice	–	–
Options exercées sur l'exercice	(140 500)	(543 451)
Options annulées et échues sur l'exercice	–	(945 000)
Mis à jour du calcul du nombre d'options restant à lever	944 999	–
Nombre d'options restant à lever au 31 décembre	**2 626 971**	**1 822 472**

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.

Le 26 septembre 2019, le Conseil d'administration d'Atacadão a décidé de la première attribution d'options comme décrit ci-dessous :

	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

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**

Les mouvements intervenus sur le plan 2019 d'options d'achat d'actions sont les suivants :

	2021	2020
Nombre d'options restant à lever au 1er janvier	3 163 617	3 612 789
Options attribuées sur l'exercice	–	–
Options exercées sur l'exercice	–	–
Options annulées et échues sur l'exercice	(199 055)	(449 172)
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	3 163 617

12.2.2 Plans d'attribution gratuite d'actions

A. PLANS D'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS CARREFOUR SA

Le 27 février 2019, le Conseil d'administration de Carrefour SA a décidé de procéder, sur proposition du Comité des rémunérations et sur le fondement de la 14e résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 mai 2016, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre. Ce plan porte sur un nombre maximal hors mandataire social de 3 366 200 actions (soit 0,43 % 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 2019 d'attribution gratuite d'actions sont présentées dans le tableau ci-après.

	Plan 2019 Performance
Date d'Assemblée Générale	17 mai 2016
Date d'attribution (1)	27 février 2019
Date d'acquisition (2)	28 février 2022
Nombre total d'actions attribuées à la date d'attribution	3 615 346
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	640
Juste valeur d'une action *(en euros)* (3)	14,33

(1) Date de notification aux bénéficiaires (date à laquelle les bénéficiaires ont eu connaissance des caractéristiques et conditions des plans).
(2) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.
(3) Prix de marché de l'action à la date d'attribution (cours de référence), ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits.

Les mouvements intervenus sur l'exercice relatifs au plan 2019 d'attribution gratuite d'actions sont les suivants :

	2021	2020
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1er janvier	2 933 646	3 232 646
Actions attribuées sur l'exercice	–	–
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice	–	–
Actions annulées sur l'exercice	(299 100)	(299 000)
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	2 634 546	2 933 646

Les conditions de performance du plan 2019 sont atteintes au 31 décembre 2021. L'acquisition d'actions attribuées gratuitement reste soumise à une condition de présence à la date du 27 février 2022.

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 25e 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 *(en euros)* (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 :

	2021	2020
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1er janvier	2 520 262	–
Actions attribuées sur l'exercice	–	2 604 597
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice	–	–
Actions annulées sur l'exercice	(174 839)	(84 335)
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	2 345 423	2 520 262

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 25e 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 *(en euros)* (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 :

	2021
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1er janvier	–
Actions attribuées sur l'exercice	3 000 000
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice	–
Actions annulées sur l'exercice	(72 400)
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	2 927 600

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 *(en réals)* (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 :

	2021	2020
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1er janvier	999 403	–
Actions attribuées sur l'exercice	29 965	999 403
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice	–	–
Actions annulées sur l'exercice	(52 228)	–
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	977 140	999 403

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 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 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 *(en réals)* (3)	14,56

(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 2021 d'attribution gratuite d'actions sont les suivants :

	2021
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1er janvier	–
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

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.

(en millions d'euros)	2021	2020
Rémunération fixe au titre de l'exercice	8,4	8,8
Rémunération variable relative à l'année précédente	8,3	11,3
Avantages en nature logement et véhicule	0,4	0,3
Rémunération totale versée	17,0	20,4
Charges patronales	4,5	5,5
Indemnités de fin de mandat	–	0,7

Les autres avantages accordés sont les suivants :

- régime de retraite supplémentaire décrit en note 12.1 ;
- actions gratuites : les dirigeants présents au 31 décembre 2021 disposaient de 2 296 410 actions de performance, tous plans confondus (1 416 443 actions à fin 2020), 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 2021 aux membres du Conseil d'administration à raison de leurs mandats s'élève à 0,9 million d'euros (0,4 million d'euros en 2020).

12.4 Effectifs

	2021	2020
Directeurs seniors	365	379
Directeurs	1 761	1 794
Cadres	32 395	31 978
Employés	284 500	277 148
Effectif moyen du Groupe	319 021	311 299
Effectif fin de période du Groupe	319 565	322 164

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'assurances). Les capitaux propres de ces filiales doivent être suffisants pour satisfaire aux impératifs de solvabilité et aux limites prescrites par les autorités de tutelle des pays dans lesquels elles opèrent.

La gestion des capitaux employés du Groupe (capitaux propres et dette financière) a pour objectif :

- d'assurer la continuité de son exploitation en maintenant notamment des réserves de liquidité élevées ;
- d'optimiser la rentabilité du capital investi par les actionnaires ;
- de maintenir une structure capitaux propres/dette adéquate dans le but de minimiser le coût du capital employé et de préserver une notation du crédit par les agences de notation suffisante pour sécuriser l'accès à un large éventail de ressources et produits de dettes.

Par ailleurs, pour maintenir ou ajuster la structure des capitaux employés, le Groupe peut être amené à souscrire de nouvelles dettes ou rembourser celles existantes, ajuster le montant des dividendes versés aux actionnaires, effectuer un remboursement en capital aux actionnaires, émettre de nouvelles actions, racheter des actions existantes ou céder des actifs afin de réduire l'endettement.

13.2 Capital social et actions propres

13.2.1 Capital social

Au 31 décembre 2021, le capital social était composé de 775 895 892 actions ordinaires d'une valeur nominale de 2,5 euros. Toutes les actions émises ont été libérées entièrement.

(en milliers d'actions)	2021	2020
Émises au 1er janvier	817 624	807 266
Émission contre de la trésorerie	–	–
Émission dans le cadre de plans d'attribution gratuite d'actions	–	–
Paiement du dividende en actions	–	10 358
Annulation de titres (1)	(41 728)	–
Émises au 31 décembre	775 896	817 624

(1) *Cf.* note 2.6.

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 2021, comme au 31 décembre 2020, le Groupe contrôle 9 457 539 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

En février 2021, le Groupe a annoncé la normalisation de sa politique de dividendes après presque 10 ans de dividendes avec option de paiements en actions.

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 21 mai 2021, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2020 à 0,48 euro par action, intégralement versé en numéraire.

Le 28 mai 2021 a eu lieu le versement du dividende global pour un montant de 383 millions d'euros.

13.4 Autres éléments du résultat global

Part du Groupe *(en millions d'euros)*	2021 Brut	2021 Impôt	2021 Net	2020 Brut	2020 Impôt	2020 Net
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie	54	(13)	41	(8)	1	(7)
Variation des instruments de dette à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	(5)	1	(4)	(3)	1	(2)
Variation des écarts de conversion [1]	88	0	88	(697)	0	(697)
Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat	137	(11)	126	(707)	2	(705)
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies [2]	33	(6)	27	(20)	0	(20)
Variation des instruments de capitaux propres à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	0	(0)	(0)	(1)	0	(1)
Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat	33	(6)	27	(21)	0	(21)
TOTAL – PART DU GROUPE	**170**	**(18)**	**153**	**(728)**	**2**	**(726)**

Participations ne donnant pas le contrôle *(en millions d'euros)*	2021 Brut	2021 Impôt	2021 Net	2020 Brut	2020 Impôt	2020 Net
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie	3	(1)	2	1	0	1
Variation des instruments de dette à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	(5)	1	(4)	(3)	1	(2)
Variation des écarts de conversion [1]	28	0	28	(333)	0	(333)
Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat	25	0	26	(335)	1	(334)
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies [2]	1	0	1	(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	1	0	1	(1)	0	(1)
TOTAL – PART ATTRIBUABLE AUX PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	**26**	**0**	**27**	**(336)**	**1**	**(335)**

(1) La variation des écarts de conversion au cours de l'exercice 2021 s'explique essentiellement par l'appréciation du dollar taïwanais et par la très légère appréciation du réal brésilien. La variation 2020 reflète principalement la dépréciation significative du réal brésilien intervenue cette année-là.

(2) La réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies comptabilisée sur l'exercice 2021 reflète la hausse des taux d'actualisation de la zone Euro de 0,40 % fin décembre 2020 à 0,80 % fin décembre 2021. Pour l'exercice 2020, ces taux avaient baissé, passant de 0,75 % fin décembre 2019 à 0,40 % fin décembre 2020.

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 72 % par le Groupe.

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)*	**2021**	2020
Revenu (Produit Net Bancaire)	228	262
Résultat Net [1]	49	(47)

État de la situation financière *(en millions d'euros)*	**31/12/2021**	31/12/2020
Total Actif	3 486	3 849
Total Passif hors capitaux propres	2 963	3 385
Dividendes versés aux minoritaires	–	–

(1) Le résultat net du sous-groupe Carrefour Banque inclut en 2021 la plus-value de cession de la société financière belge Fimaser (*cf.* note 3.2). Au niveau du groupe Carrefour, s'agissant d'une transaction avec des minoritaires, cette transaction a été comptabilisée directement dans les capitaux propres consolidés au 31 décembre 2021.

SOUS-GROUPE GRUPO CARREFOUR BRASIL

Compte de résultat *(en millions d'euros)*	**2021**	2020
Revenus totaux	12 214	12 105
Résultat Net	529	484
Dont :		
• *part du groupe Carrefour*	*494*	*454*
• *intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle*	*35*	*29*

État de la situation financière *(en millions d'euros)*	**31/12/2021**	31/12/2020
Actifs non courants	4 444	4 142
Actifs courants	4 880	3 985
Passifs non courants hors capitaux propres	1 812	1 577
Passifs courants	4 601	3 877
Dividendes versés aux minoritaires	35	13

Carrefour SA détenant 72 % d'Atacadão SA, la répartition du résultat net est différente au niveau des comptes consolidés du groupe Carrefour :

- le résultat net 2021 de 529 millions d'euros se répartit 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 ;
- le résultat net 2020 de 484 millions d'euros se répartit en 326 millions d'euros pour la part Groupe et en 158 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 d'actions moyen pondéré 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 – *Paiement fondé sur des actions*).

Résultat net par action avant dilution	2021	2020
Résultat net des activités poursuivies	1 030	663
Résultat net des activités abandonnées	42	(22)
Résultat net total	**1 072**	**641**
Nombre d'actions moyen pondéré [1]	786 946 494	805 713 713
Résultat net des activités poursuivies par action *(en euros)*	1,31	0,82
Résultat net des activités abandonnées par action *(en euros)*	0,05	(0,03)
Résultat net total par action *(en euros)*	1,36	0,80

(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 2021 a été ajusté afin de prendre en compte les 2 rachats d'actions intervenus au cours de l'exercice (*cf.* note 2.6).

Résultat net par action après dilution	2021	2020
Résultat net des activités poursuivies	1 030	663
Résultat net des activités abandonnées	42	(22)
Résultat net total	**1 072**	**641**
Nombre d'actions moyen pondéré, avant dilution	786 946 494	805 713 713
Actions dilutives	4 462 264	1 874 178
Plans d'actions gratuites	*4 462 264*	*1 874 178*
Nombre d'actions retraité, après dilution éventuelle	**791 408 758**	**807 587 891**
Résultat net des activités poursuivies par action *(en euros)*	1,30	0,82
Résultat net des activités abandonnées par action *(en euros)*	0,05	(0,03)
Résultat net total par action *(en euros)*	1,35	0,79

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 1er janvier 2019 et comprennent également les passifs relatifs à des contrats de location-financement comptabilisés au 31 décembre 2018 selon la norme IAS 17 pour 275 millions d'euros 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. Exceptionnellement, le Groupe peut être amené à se couvrir contre le risque de variation du cours de certaines matières premières, notamment le gasoil.

Les dérivés sont comptabilisés initialement à la juste valeur. Les variations ultérieures de juste valeur sont comptabilisées selon les modalités décrites ci-dessous.

(i) Instruments dérivés désignés comme instruments de couverture

La comptabilité de couverture est applicable si et seulement si les conditions suivantes sont réunies :

- 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 deux types de comptabilité de couverture : la couverture de flux de trésorerie et la couverture de juste valeur. Au 31 décembre 2021, il n'existe pas d'opération de couverture d'investissement net dans une activité à l'étranger.

Couverture de flux de trésorerie

Lorsque l'instrument est qualifié d'instrument de couverture de flux futurs, les variations de juste valeur correspondant à la partie efficace sont 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 2021 tout comme au 31 décembre 2020, les financements mis en place par la filiale brésilienne Atacadão respectivement en avril 2020 et en septembre 2021 ont fait l'objet d'instruments de couverture de juste valeur (*cf.* note 14.2.3).

(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 2021 comme en 2020, 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 31/12/2021 *(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.

Au 31/12/2020 *(en millions d'euros)*	Valeur comptable	Ventilation par catégorie d'instruments					
		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	105	12	94	–	–	–	105
Autres immobilisations financières long terme	1 106	252	150	704	–	–	1 106
Autres actifs financiers non courants	1 212	264	244	704	–	–	1 212
Total encours clients des sociétés financières	5 227	–	–	5 227	–	–	5 227
Créances commerciales	2 526	–	–	2 526	–	–	2 526
Autres actifs financiers courants	368	–	57	191	20	101	368
Autres actifs courants (1)	484	–	–	484	–	–	484
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 439	4 439	–	–	–	–	4 439
ACTIFS	**14 256**	**4 703**	**300**	**9 132**	**20**	**101**	**14 256**
Total dettes financières	7 389	–	–	7 324	32	32	7 807
Total engagements locatifs	4 723	–	–	4 723	–	–	4 723
Total refinancement des encours clients	4 574	–	–	4 558	1	15	4 574
Fournisseurs et autres créditeurs	12 560	–	–	12 560	–	–	12 560
Autres passifs courants (2)	2 524	–	–	2 524	–	–	2 524
PASSIFS	**31 769**	**–**	**–**	**31 689**	**33**	**47**	**32 188**

(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 1.4) :

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)

31/12/2020 *(en millions d'euros)*	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Titres de participation	–	12	94	105
Autres immobilisations financières long terme	402	–	–	402
Autres actifs financiers courants – Juste Valeur par OCI	57	–	–	57
Autres actifs financiers courants – dérivés	–	122	–	122
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 439	–	–	4 439
Refinancement des encours clients – Dérivés passifs	–	(15)	–	(15)
Dettes financières – Dérivés passifs	–	(64)	(0)	(64)

14.2 Dette financière nette

14.2.1 Composition de la dette nette

La dette nette du Groupe s'établit à (2 633) millions d'euros à fin décembre 2021 contre (2 616) millions d'euros à fin décembre 2020. Elle s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Emprunts obligataires	6 052	6 822
Autres emprunts et dettes financières	741	503
Total des dettes financières hors dérivés passifs	6 793	7 324
Dérivés passifs	40	64
TOTAL DES DETTES	**6 834**	**7 389**
dont dettes à plus d'un an	*5 491*	*6 305*
dont dettes à moins d'un an	*1 342*	*1 084*
Autres actifs financiers courants [1]	498	334
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 703	4 439
TOTAL DES PLACEMENTS	**4 201**	**4 773**
DETTE NETTE	**2 633**	**2 616**

(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

		Variation du nominal					Valeur comptable de la dette
(en millions d'euros)	Échéance	31/12/2020	Émissions	Rembour-sements	Effet de change	31/12/2021	31/12/2021
Émissions Publiques réalisées par Carrefour SA		6 686	–	(871)	68	5 883	5 815
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 11 ans, 3,875 %	2021	871	–	(871)	–	–	–
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 8 ans, 1,75 %	2022	1 000	–	–	–	1 000	993
Emprunt Obligataire convertible non dilutif 500 millions USD, 6 ans, 0 %	2023	407	–	–	34	441	426
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 8 ans, 0,750 %	2024	750	–	–	–	750	748
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	407	–	–	34	441	414
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 5 ans, 0,88 %	2023	500	–	–	–	500	499
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	497
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 7,5 ans, 2,625 %	2027	1 000	–	–	–	1 000	994
Émissions réalisées par Atacadão SA		235	–	–	2	237	237
Debenture 500 millions BRL, 5 ans, 105,75 % CDI	2023	78	–	–	1	79	79
Debenture 450 millions BRL, 3 ans, 100 % CDI	2022	71	–	–	1	71	71
Debenture 350 millions BRL, 5 ans, 100 % CDI	2024	55	–	–	0	55	55
Debenture 200 millions BRL, 7 ans, 100 % CDI	2026	31	–	–	0	32	32
TOTAL DÉTAIL DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES		**6 921**	**–**	**(871)**	**70**	**6 120**	**6 052**

Le 25 avril 2021, le Groupe a procédé au remboursement d'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 bénéficie d'un bilan et d'une liquidité solides à fin décembre 2021. La maturité moyenne du socle obligataire de Carrefour SA s'établit à 3,1 ans à fin décembre 2021 à comparer à 3,6 ans à fin décembre 2020.

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 2021, leur juste valeur s'élève à + 22 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 + 80 millions d'euros au 31 décembre 2021, 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 + 40 millions d'euros au 31 décembre 2021.

14.2.3 Détail des autres emprunts et dettes financières

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Emprunts Amérique latine	610	302
Autres emprunts bancaires souscrits	59	90
Intérêts courus non échus [1]	38	55
Autres passifs financiers	33	55
TOTAL AUTRES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	**741**	**503**

(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 et en septembre 2021, pour un montant respectif de 1 500 millions de réals (environ 237 millions d'euros au cours de clôture du 31 décembre 2021) et 1 937 millions de réals (environ 306 millions d'euros au cours de clôture du 31 décembre 2021).

Les financements EUR et USD réalisés à l'origine à taux fixe, ont été convertis en BRL et indexés sur le 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)	31/12/2021	31/12/2020
Trésorerie	1 108	1 482
Équivalents de trésorerie	2 596	2 957
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	**3 703**	**4 439**

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 2021, tout comme au 31 décembre 2020, il n'y a pas de liquidités soumises à restriction.

14.2.5 Autres actifs financiers courants

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Dérivés [1]	207	122
Créance financière [2]	162	113
Autres actifs financiers courants – Juste Valeur par OCI	79	57
Créances de sous-location financière – part à moins d'un an	34	34
Dépôts à plus de 3 mois	40	33
Autres	10	9
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS	**532**	**368**

(1) La hausse de 85 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2020 est principalement liée à l'augmentation 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 la période.

(2) Ce montant correspond à la créance financière relative aux 20 % dans Carrefour Chine. La hausse de 49 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2020 a été enregistrée en contrepartie du résultat des activités abandonnées. Conformément à l'accord conclu avec Suning.com en date du 26 septembre 2019, le groupe Carrefour a exercé au cours du second semestre 2021 son *put* sur la cession des 20 % restant détenus dans Carrefour Chine, le paiement devant intervenir au cours du premier semestre 2022.

14.3 Analyse des dettes financières (hors dérivés passifs)

14.3.1 Détail par nature de taux

	31/12/2021		31/12/2020	
(en millions d'euros)	avant effet des instruments dérivés	après effet des instruments dérivés	avant effet des instruments dérivés	après effet des instruments dérivés
Dette à taux fixe	6 518	5 936	7 047	6 785
Dette à taux variable	276	857	278	539
TOTAL DETTES FINANCIÈRES (HORS DÉRIVÉS PASSIFS)	**6 793**	**6 793**	**7 324**	**7 324**

14.3.2 Détail par devise

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Euro	5 935	6 784
Réal Brésilien	855	539
Peso Argentin	–	0
Zloty Polonais	2	–
Lei Roumain	1	1
TOTAL DETTES FINANCIÈRES (HORS DÉRIVÉS PASSIFS)	**6 793**	**7 324**

Les éléments ci-dessus sont présentés après prise en compte des couvertures.

Au 31 décembre 2021, la dette en euros représente 87 % du total des dettes financières brutes hors dérivés passifs (93 % au 31 décembre 2020).

14.3.3 Détail par échéance

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
À moins d'un an	1 302	1 019
Entre 1 et 2 ans	1 259	1 216
Entre 2 et 5 ans	2 731	3 047
Au-delà de 5 ans	1 502	2 042
TOTAL DETTES FINANCIÈRES (HORS DÉRIVÉS PASSIFS)	**6 793**	**7 324**

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 2020	(334)	7 389	7 055
Changements issus des flux de trésorerie des opérations de financement	**(21)**	**(726)**	**(748)**
Variation des actifs financiers courants	(21)	–	(21)
Émission d'emprunts obligataires	–	–	–
Remboursement d'emprunts obligataires	–	(871)	(871)
Intérêts financiers nets versés	–	(158)	(158)
Autres variations de l'endettement	–	302	302
Changements sans contrepartie de trésorerie	**(143)**	**171**	**29**
Écarts de conversion	(2)	7	6
Effet des variations de périmètre	(0)	(0)	(1)
Variations des justes valeurs	(95)	(14)	(109)
Coût de l'endettement financier net	–	172	172
Autres mouvements [2]	(46)	6	(39)
Au 31 décembre 2021	(498)	6 834	6 336

(1) Ce poste n'inclut pas les créances de sous-location financière – part à moins d'un an de 34 millions d'euros.
(2) En 2021, les autres mouvements des autres actifs financiers courants comprennent la reprise de la dépréciation de la créance financière relative aux 20 % dans Carrefour Chine (*cf.* note 14.2.5).

14.5 Autres actifs financiers non courants

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Dépôts et cautionnements [1]	559	518
Portefeuille d'actifs des sociétés financières	322	403
Créances de sous-location financière – part à plus d'un an [2]	76	108
Titres de participation	126	105
Autres	69	77
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	**1 152**	**1 212**

(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 ont été enregistrées suite à l'application de la norme IFRS 16 à partir du 1er janvier 2019.

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 :

(en millions d'euros)	2021	2020
Produits sur prêts et trésorerie	**(1)**	**3**
Produits d'intérêts sur les dépôts bancaires	(1)	3
Produits financiers sur placements	0	0
Coût de l'endettement financier brut	**(171)**	**(174)**
Charges d'intérêts sur les passifs financiers évalués au coût amorti après prise en compte des produits et charges sur instruments de taux	(159)	(159)
Coût des cessions de créances au Brésil	(12)	(15)
Coût de l'endettement financier net	(172)	(171)
Charges d'intérêts relatifs à des contrats de location	(107)	(114)
Produits d'intérêts relatifs à des contrats de sous-location financière	1	1
Intérêts nets relatifs aux contrats de location	(106)	(113)
Charges d'intérêts de la période sur le passif au titre des prestations définies	(5)	(10)
Produits d'intérêts des actifs de couverture des engagements de retraite	1	2
Taxe sur les transactions financières	(24)	(18)
Intérêts de retard sur contentieux fiscaux et sociaux	(24)	(19)
Dividendes perçus au titre d'actifs disponibles à la vente	3	3
Produits de cession des actifs disponibles à la vente sortis des autres éléments du résultat global	7	13
Charges de cession des actifs disponibles à la vente sortis des autres éléments du résultat global	(0)	(7)
Gain/perte net de change	5	(28)
Impact des rachats obligataires	(11)	(11)
Variation de juste valeur des dérivés de taux	(8)	(3)
Impact de l'hyperinflation en Argentine – application de la norme IAS 29	56	29
Autres	(1)	(0)
Autres produits et charges financiers	**(1)**	**(50)**
RÉSULTAT FINANCIER	**(279)**	**(334)**
Charges financières	*(352)*	*(384)*
Produits financiers	*73*	*50*

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 coté à Paris avec une capacité d'émission de 5 milliards d'euros ;
- maintenir des facilités de crédit bancaire à moyen terme disponibles et utilisables au gré des besoins du Groupe. Au 31 décembre 2021, 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 2021 ont été le remboursement d'un emprunt obligataire de 871 millions d'euros, d'une maturité de 11 ans et d'un coupon de 3,875 % (*cf.* note 14.2.2).

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 3,1 ans.

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 avril 2021, Carrefour Banque a remboursé un emprunt obligataire de 500 millions d'euros et a émis en juin 2021 un nouvel emprunt obligataire de 400 millions d'euros à taux fixe swappé à Euribor 3 mois + 49 bps, maturité 4 ans.

Banco CSF (Brésil) a 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 a par ailleurs remboursé en décembre 2021 la « Letra Financeira Garantida » souscrite en décembre 2020 (*cf.* ci-dessous) et a émis une nouvelle « Letra Financeira Garantida » auprès de la banque centrale Brésilienne à hauteur de 114 millions de réals (maturité décembre 2022).

Pour mémoire, plusieurs opérations structurées avaient été réalisées en 2020 :

- un emprunt obligataire de 500 millions d'euros a été remboursé par Carrefour Banque en mars 2020 ;
- Banco CSF (Brésil) a émis en décembre 2020 une « Letra Financeira Garantida » auprès de la banque centrale Brésilienne à hauteur de 284 millions de réals brésiliens (maturité décembre 2021).

Les échéanciers ci-dessous présentent les flux de trésorerie afférents à l'ensemble des passifs financiers du Groupe par maturité.

31/12/2021 *(en millions d'euros)*	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuels	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
Dette couverte en juste valeur [2]	581	581	135	446	–
Dette à taux fixe	5 936	6 285	1 149	3 599	1 538
Dette non couverte	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 créditeurs	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 correspond aux financements en USD et Euros, swappés en BRL mis en place par la filiale brésilienne Atacadão en avril 2020 et en septembre 2021, pour un montant respectif de 1 500 millions de réals et 1 937 millions de réals (*cf.* note 14.2.3).

31/12/2020 *(en millions d'euros)*	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuels	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
Dette couverte en juste valeur [2]	261	261	–	261	–
Dette à taux fixe	6 785	7 253	1 091	4 077	2 085
Dette non couverte	278	278	15	232	31
Instruments dérivés	64	100	39	61	0
Total Dettes financières	7 389	7 892	1 145	4 631	2 116
Fournisseurs et autres créditeurs	12 560	12 560	12 560	–	–
Refinancement des encours clients	4 574	4 574	3 067	1 506	–
Autres passifs courants [1]	2 524	2 524	2 524	–	–
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	**27 046**	**27 550**	**19 296**	**6 137**	**2 116**

(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, pour un montant de 1 500 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 8.3.

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 :

	Baisse des taux de 0,50 %		Hausse des taux de 0,50 %	
(en millions d'euros) *(- : perte ; + : gain)*	Impact capitaux propres (OCI)	Impact résultat	Impact capitaux propres (OCI)	Impact résultat
Placements	–	(8,4)	–	8,4
Options qualifiées de couverture de flux de trésorerie	(11,0)	–	12,5	–
INCIDENCE TOTALE	**(11,0)**	**(8,4)**	**12,5**	**8,4**

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 :

	Baisse du cours de 10 %		Hausse du cours de 10 %	
(en millions d'euros) *(- : perte ; + : gain)*	Impact capitaux propres (OCI)	Impact résultat	Impact capitaux propres (OCI)	Impact résultat
Position EUR/USD	–	159,2	–	(159,5)
Position EUR/HKD	–	0,2	–	(0,2)
Position EUR/PLN	–	10,2	–	(10,2)
Position EUR/RON	–	2,2	–	(2,2)
Position USD/RON	–	(0,9)	–	0,9
Position CHF/EUR	–	(0,4)	–	0,4
INCIDENCE TOTALE	**–**	**170,5**	**–**	**(170,8)**

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 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 2021 comparés à ceux de 2020 a affecté négativement le chiffre d'affaires du Groupe de (1 317) millions d'euros ((1,8) % du chiffre d'affaires 2021) et son résultat opérationnel courant de (69) millions d'euros ((3,0) % du résultat opérationnel courant 2021).

Enfin, lorsque des financements locaux sont mis en place, ils sont généralement effectués dans la devise locale.

Efficacité et résultat de couverture

Le tableau suivant rapproche par catégorie de risque les éléments de capitaux propres et l'analyse du résultat résultant de la comptabilité de couverture.

(en millions d'euros)	Variation de juste valeur des instruments de couverture reconnue en OCI	Inefficacité reconnue en P&L	Rubrique du P&L qui comprend l'inefficacité de la couverture	Montant transféré de la réserve CFH en P&L	Rubrique du P&L affecté par le reclassement
Cash-Flow Hedge (CFH)					
Risque de taux d'intérêts	18	–	-	(2)	- Résultat Financier
Risque de change	16	–	-	–	N/A
Arrêt de la couverture – disparition de l'élément couvert	-	-	-	(7)	- Résultat Financier

14.7.4 Risque de crédit

Le Groupe considère que son exposition au risque de crédit est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Titres de participation	126	105
Autres immobilisations financières long terme	1 026	1 106
Total Autres actifs financiers non courants	1 152	1 212
Total encours clients des sociétés financières	5 294	5 227
Créances commerciales	2 581	2 526
Autres actifs financiers courants	532	368
Autres actifs courants (1)	467	484
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 703	4 439
EXPOSITION MAXIMALE AU RISQUE DE CRÉDIT	**13 729**	**14 256**

(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 2021, le montant net des créances commerciales hors fournisseurs débiteurs s'élève à 1 632 millions d'euros (*cf.* note 6.4.3). Le montant net des créances échues s'élève à 151 millions d'euros, dont 37 millions d'euros à plus de 90 jours (soit 2,3 % 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 31/12/2021	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

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2020	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	5 227	4 276	805	36	56	55

ÉCHÉANCIER DES ENCOURS CLIENTS DES SOCIÉTÉS FINANCIÈRES

(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
Italie	–	–	–	–
Argentine	46	46	0	–
Brésil	1 812	1 736	77	0
TOTAL	**5 294**	**3 473**	**1 191**	**630**

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2020	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
France	1 467	664	769	34
Belgique	133	2	119	12
Espagne	1 974	1 097	357	521
Italie	75	25	49	–
Argentine	37	37	–	–
Brésil	1 540	1 469	72	0
TOTAL	**5 227**	**3 295**	**1 367**	**566**

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 2021, 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 22 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.

		Détail par échéance			
Engagements donnés *(en millions d'euros)*	31/12/2021	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans	31/12/2020
Liés à la trésorerie	10 936	9 423	1 414	100	10 938
relatifs aux sociétés financières	*10 711*	9 332	*1 377*	*2*	*10 681*
relatifs aux autres sociétés	*225*	*90*	*37*	*98*	*257*
Liés à l'exploitation/immobilier/expansion	1 306	801	397	109	1 474
Liés aux acquisitions et cessions de titres	207	5	107	95	224
Liés aux locations	238	42	98	98	239
TOTAL	**12 687**	**10 270**	**2 016**	**402**	**12 875**

		Détail par échéance			
Engagements reçus *(en millions d'euros)*	31/12/2021	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans	31/12/2020
Liés à la trésorerie	5 997	1 147	4 235	615	5 805
relatifs aux sociétés financières	*1 531*	*585*	*332*	*614*	*1 438*
relatifs aux autres sociétés	*4 467*	*563*	*3 903*	*0*	*4 367*
Liés à l'exploitation/immobilier/expansion	1 412	376	810	226	1 247
Liés aux acquisitions et cessions de titres	410	275	78	56	395
Liés aux locations	517	275	190	52	452
TOTAL	**8 336**	**2 073**	**5 313**	**949**	**7 899**

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 2021.

NOTE 16 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Début janvier 2022, la filiale brésilienne Atacadão a mis en place des financements bancaires en USD, immédiatement swappés en BRL, pour un montant total de 2 900 millions de réals (environ 459 millions d'euros au cours de clôture du 31 décembre 2021) et de maturités de 16 à 17 mois.

Le 24 janvier 2022, la surintendance générale de la CADE (l'autorité de la concurrence brésilienne) a publié la décision n° 85/2022 recommandant d'approuver l'acquisition de Grupo BIG par Carrefour Brésil. Cette transaction est désormais analysée par le tribunal de la CADE, qui a jusqu'en juin 2022 pour statuer définitivement sur les recommandations de la superintendance générale.

NOTE 17 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

	Honoraires 2021					
(en milliers d'euros)	Deloitte & Associés [1]	Réseau	Total Deloitte	Mazars [1]	Réseau	Total Mazars
Services de certification des comptes	2 339	2 338	4 677	2 335	1 390	3 725
Carrefour SA – Émetteur	*450*	*–*	*450*	*450*	*–*	*450*
Filiales (entités contrôlées)	*1 889*	*2 338*	*4 227*	*1 885*	*1 390*	*3 275*
Services autres que la certification des comptes [2]	131	666	797	120	162	282
Carrefour SA – Émetteur	*51*	*–*	*51*	*69*	*150*	*218*
Filiales (entités contrôlées)	*80*	*666*	*746*	*52*	*12*	*64*
TOTAL	**2 470**	**3 004**	**5 474**	**2 455**	**1 552**	**4 007**

(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 COMPRISES DANS LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

18.1 Sociétés consolidées au 31 décembre 2021

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ALEP 33	85
ALSATOP	100
AMIDIS ET CIE	100
ANIDIS	100
ANTIDIS	100
AUPARLIXTOP	100
AVENUE	52
AZIMMO	100
BELLEVUE DISTRIBUTION	100
BLO DISTRIBUTION	100
BRINGO FRANCE	100
BRINGO INTERNATIONAL	100
C.DICAR	100
C.DIS	100
C.S.D	74
C.S.F	100
CADS	100
CALLOUETS	51
CANDIS	100
CARAUTOROUTES	100
CARDADEL	100
CARFIDIS	100
CARFUEL	100
CARGAN INVEST	100
CARGO INVEST	100
CARGO PROPERTY DEVELOPMENT	100
CARIMA	100
CARMA	50
CARMA VIE	50
CARREFOUR ADMINISTRATIF FRANCE	100
CARREFOUR BANQUE	60
CARREFOUR DÉVELOPPEMENT URBAIN	100
CARREFOUR DRIVE	100
CARREFOUR FINANCE	100
CARREFOUR FORMATION HYPER FRANCE	100
CARREFOUR FRANCE	100
CARREFOUR FRANCE PARTICIPATION	100
CARREFOUR HYPERMARCHÉS	100
CARREFOUR IMPORT	100
CARREFOUR MANAGEMENT	100
CARREFOUR MARCHANDISES INTERNATIONALES	100

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR MONACO	100
CARREFOUR OMNICANAL	100
CARREFOUR PARTENARIAT INTERNATIONAL	100
CARREFOUR PROPERTY FRANCE	100
CARREFOUR PROPERTY GESTION	100
CARREFOUR PROPERTY INTERNATIONAL	100
CARREFOUR PROXIMITÉ FRANCE	100
CARREFOUR SA	100
CARREFOUR SERVICES CLIENTS	100
CARREFOUR STATION SERVICE	100
CARREFOUR SUPPLY CHAIN	100
CARREFOUR VOYAGES	100
CIGOTOP	100
CL CV LOGISTIQUE	100
CLAIREFONTAINE	100
COMPAGNIE D'ACTIVITÉ ET DE COMMERCE INTERNATIONAL – CACI-	100
CORSAIRE	100
COVIAM 8	100
COVICAR 2	100
COVICAR 44	100
COVICAR 51	100
COVICAR 55	100
CRF RÉGIE PUBLICITAIRE	100
CRFP13	100
CRFP20	100
CRFP22	100
CRFP23	100
CRFP8	100
CROQUETTELAND	100
CSD TRANSPORTS	74
CSI	100
DAUPHINOISE DE PARTICIPATIONS	100
DE LA FONTAINE	51
DE SIAM	51
DEJBOX LAB	86
DEJBOX SERVICES	86
DIGITAL MEDIA SHOPPER	100
DISTRIVAL	100
DOREL	100
EPG	66
FALDIS	100

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
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
GUYENNE & GASCOGNE	100
GVTIMM	51
HAUTS DE ROYA	100
HYPARLO	100
HYPERADOUR	100
HYPERMARCHÉS DE LA VÉZÈRE	50
IMMO ARTEMARE	51
IMMO BACQUEVILLE	51
IMMOBILIERE CARREFOUR	100
IMMOBILIÈRE PROXI	100
IMMOCYPRIEN	51
IMMODIS	100
IMMOTOURNAY	51
INTERDIS	100
LA CROIX VIGNON	51
LALAUDIS	99
LANN KERGUEN	51
LAPALUS	100
LÉGÈRE	100
LES TASSEAUX	51
LES VALLÉES	51
LESCHENES	100
LOGIDIS	100
LOMA	100
LUDIS	100
LYBERNET	50
MAISON JOHANES BOUBEE	100
MAISON VIZET FABRE	81
MATOLIDIS	100
MAXIMOISE DE CRÉATION	51
MONTEL DISTRIBUTION	100
MY DESIGN	100
NOOPART	100

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
NORLITOP	100
NOSAEL	51
PARLITOP	100
PARSEVRES	100
PASDEL	100
PHIVETOL	100
PLANETA HUERTO	100
POTAGER CITY	69
PROFIDIS	100
PUECH ECO	100
QUITOQUE	100
QUITOQUE BELGIUM	100
RESSONS	51
SAFABE	100
SAFETY	100
SAINT HERMENTAIRE	100
SALACA	100
SAS LOUIS SEGUIN – ANGLET	100
SCI PROXALBY	74
SELIMA	100
SIGOULIM	51
SMARTECO	100
SO.BIO HOLDING	100
SO.BIO SÈVRES	100
SOCIÉTÉ DES NOUVEAUX HYPERMARCHÉS	100
SODIMODIS	100
SODISAL	100
SODITRIVE	100
SOFALINE	100
SOFIDIM	99
SORGENTE NATURA	100
SOVAL	100
STELAUR	100
STENN	100
STORETOP	100
SUPERADOUR	100
SUPERDIS	97
TROTTEL	100
VAN K	100
VÉZÈRE DISTRIBUTION	50
VIZEGU	90
ZORMAT	100

ARGENTINE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
BANCO DE SERVICIOS FINANCIEROS SA	88
INC S.A.	100

ALLEMAGNE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR PROCUREMENT INTERNATIONAL BV & CO. KG	100

BRÉSIL	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ATACADÃO DISTRIBUICAO COMERCIO E INDUSTRIA LTDA – BANK	37
ATACADÃO SA	72
BANCO CSF	37
BRAZIL INSURANCE SFA	37
BSF HOLDING	37
CARREFOUR COMMERCIO E INDUSTRIA	72
CMBCI INVESTIMENTOS E PARTICIPAÇÕES	72
COMERCIAL DE ALIMENTOS CARREFOUR	72
COTABEST INFORMACOES E TECNOLOGIA	37
CSF ADMINISTRADORA E CORRETORA DE SEGUROS EIRELI	37
E MIDIA INFORMACOES	72
IMOPAR PARTICIPCOES E ADMINISTRACAO IMOBILIARIA	72
PANDORA PARTICIPACOES	72
RIOBONITO ASSESSORIA DE NEGOCIOS	72
TROPICARGAS TRANSPORTES	72
VERPARINVEST	72

BELGIQUE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
BRUGGE RETAIL ASSOCIATE	100
CAPARBEL	100
CARREFOUR BELGIUM	100
CARUM	100
DRIVE 1	100
DRIVE 2	100
ÉCLAIR	100
FILUNIC	100
FIMASER	100
FIRST IN FRESH	100

BELGIQUE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
GROSFRUIT	100
HALLE RETAIL ASSOCIATE	100
HEPPEN RETAIL ASSOCIATE	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
ROB	100
SCHILCO	100
SHIP TO	100
SOUTH MED INVESTMENTS	100
STIGAM	100
VANDEN MEERSSCHE NV	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

ESPAGNE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR PROPERTY ESPANA	100
CENTROS COMERCIALES CARREFOUR	100
CORREDURIA DE SEGUROS CARREFOUR	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

ITALIE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR BANCA	60
CARREFOUR ITALIA FINANCE SRL	100
CARREFOUR ITALIA SPA	100
CARREFOUR PROPERTY ITALIA SRL	100
CONSORZIO NICHELINO	64
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE BRIANZA	53
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE BUROLO	89
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE GIUSSANO	77
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE MASSA	54
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE THIENE	58
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE TORINO MONTECUCCO	87
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE VERCELLI	84
GS SPA	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

LUXEMBOURG	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
VELASQUEZ	100

TAÏWAN	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR INSURANCE BROKER CO	60
CARREFOUR TELECOMMUNICATION CO	60
CHARNG YANG DEVELOPMENT CO	30
PRESICARRE	60
WELLCOME	60

HONG KONG	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR ASIA LTD	100
CARREFOUR GLOBAL SOURCING ASIA	100
CARREFOUR TRADING ASIA LTD (CTA)	100

CHINE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
BEIJING REPRESENTATIVE OFFICE OF CARREFOUR S.A.	100
SHANGHAI GLOBAL SOURCING CONSULTING CO LTD	100
SOCIEDAD DE COMPRAS MODERNAS, S.A. SHANGHAI REPRESENTATIVE OFFICE	100

18.2 Sociétés mises en équivalence au 31 décembre 2021

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ABREDIS	50
ADIALEA	20
ALEXANDRE	50
ALTACAR OLLIOULES	50
ANGIDIS	50
ANTONINE	50
ARLOM	50
AROBLIS	50
AUBINYC	50
AUDIST S.A.S.	50
BAMAZO	50
BELONDIS	50
BIADIS	34
BLS RETRAIL	50
BORDEROUGE	50
BOURG SERVICES DISTRIBUTION « B.S.D »	50
BPJ	26
CABDIS	50
CAJOO TECHNOLOGY	40
CALODIAN DISTRIBUTION	50
CAMPI	50
CARDUTOT	26
CARMILA	36
CENTRALE ENVERGURE	50
CERBEL	50
CEVIDIS	50
CHAMNORD	56
CHERBOURG INVEST	48
CHRISTIA	50
CINQDIS 09	50
CJA DISTRIBUTION	50
CLOVIS	50
CLUNYDIS	50
CODINOG	50
COFLEDIS	50
COLODOR	50
COROU	50
CVP DISTRIBUTIONPLANE PORT VENDRES	50
CYMUR	50
D2C	50
DECODIS	26
DÉPÔT PÉTROLIER DE LYON	50
DÉPÔTS PÉTROLIERS CÔTIERS	24
DIRIC	50
DISTRI AIX	50
DISTRI PALAVAS	50
DISTRIBOURG	50
DISTRICAB	50
DISTRIFLEURY	50
DOUDIS	50
DU MOULIN	50

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
EDENDIS	50
ENTREPÔT PÉTROLIER DE VALENCIENNES	34
FABCORJO	50
FALME	50
FIVER	50
FONCIÈRE MARSEILLAN	50
FONCIÈRE PLANES	50
FRELUM	50
GALLDIS	50
GGP DISTRIBUTION	50
GPVM	30
GRANDI	50
GRDIS	50
HALLE RASPAIL	50
HBLP	25
IDEC	50
IMMO ST PIERRE ÉGLISE	50
J2B	50
JEDEMA	50
JLEM	50
JMS74 DISTRIBUTION	50
JOSIM	34
JTDS MARKET	50
JUPILOU	50
LA CATALANE DE DISTRIBUTION	50
LA CRAUDIS	50
LAITA BELON DISTRIBUTION	50
LB LE PLAN	50
LE CLAUZELS	50
LE PETIT BAILLY	50
LE PLA	50
LEHENBERRI	50
LES OLIVIERS	50
LEZIDIS	50
LSODIS	50
LUMIMMO	51
LYEMMADIS	50
MADIS	50
MAGODIS	50
MALISSOL	50
MARIDYS	50
MARLODIS	50
MASSEINE	50
MATCH TOPCO	39
MAVIC	50
MBD	50
MIMALI	50
NASOCA	50
NC DISTRIBUTION	50
NCL	50
NOUKAT	50

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
OLICOURS	50
OUISDIS	50
OULLIDIS	50
PAM	50
PAS DE MENC	50
PFDIS	50
PHILODIS	50
PLAMIDIS	50
PLANE MARSEILLAN	50
PLANE PORT VENDRES	50
PRIGONDIS	50
PRODIX	50
PROVENCIA	50
RD2M	50
REBAIS DISTRIBUTION	50
RETAIL MARKET	50
RIMADIS	50
ROND POINT	50
ROSE BERGER	26
SADEV	26
SAINT JUERY DISTRIBUTION	50
SAS DF19	50
SAS DISTRI GIGNAC	50
SASD	26
SCB	26
SCGR DISTRIBUTION	50
SCI 2C	50
SCI 2F	50
SCI CARGAN-LOG	40
SCI FONCIÈRE DES ALBERES	50
SCI IMMODISC	50
SCI LA BEAUMETTE	49
SCI LA CLAIRETTE	50
SCI LATOUR	60
SCI PONT D'ALLIER	50
SCI SOVALAC	50
SCOMONDIS	50
SDAP	26
SEREDIS	26
SERPRO	50
SIFO	50
SIXFOURSDIS	50
SME	50
SOBRAMIC	50
SOCADIS BANYULS	50
SOCADIS CAVALAIRE	50
SODIBOR	50
SODICAB	50
SODILIM	50
SODIMER	50
SODIOUIS	50
SODYEN	50

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
SOMADIS	50
SOQUIMDIS	50
SOVADIS	50
SOVALDIS	50
SPC DISTRI	50
SRP GROUPE SA (SHOWROOMPRIVE.COM)	9
ST BONNET DISCOUNT	50
ST PAUL DE DISTRIBUTION	50
STE D'ALIM MODERNE	50
STE DU DÉPÔT PÉTROLIER DE NANTERRE	20
TEDALI	50
TIADIS	50
TURENNE	50
VALCRIS DISTRIBUTION	50
VALMENDIS	50
VICTURIS 2003	50
VICUN	50

BELGIQUE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
MESTDAGH	25

BRÉSIL	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
COSMOPOLITANO SHOPPING EMPREENDIMENTOS	36
EWALLY	35

ESPAGNE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
2013 ALVARO EFREN JIMENEZ	26
2013 CID OTERO	26
2013 CORDOBA RODRIGUEZ	26
2013 ERIK DAVID	26
2013 FLORES HERNANDEZ	26
2013 LIZANDA TORTAJADA	26
2013 SOBAS ROMERO	26
COSTASOL DE HIPERMERCADOS	34
DIAGONAL PARKING	58
GLORIAS PARKING	50
HEGERVIS MATARO	26
ILITURGITANA DE HIPERMERCADOS	34
J.CARLOS VAZQUEZ	26
JM MARMOL SUPERMERCADOS	26
LUHERVASAN	26
SAGRADA FAMILIA	26

ITALIE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE ASSAGO	50
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE ROMANINA	46
CONSORZIO TRA I PROPRIETARI DEL PARCO COMMERCIALE DI NICHELINO	30
S.C.A.R.L. SHOPVILLE GRAN RENO	39

POLOGNE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
C SERVICES	30

ROUMANIE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
PLOIESTI SHOPPING CITY	50

TURQUIE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR SABANCI TICARET MERKEZI (CARREFOURSA)	38

TUNISIE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ULYSSE	25

6.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2021

À 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 2021, 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 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 1er janvier 2021 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.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur :

- les conséquences, exposées dans les notes 1.2 et 4 de l'annexe des comptes consolidés, de l'application de la décision de l'IFRS IC, publiée en mai 2021, relative au rattachement des droits à prestations aux périodes de service dans le calcul de la provision pour les régimes à prestations définies entrant dans le champ de la norme IAS 19 ;
- les conséquences, exposées dans les notes 1.2 et 6.3 de l'annexe des comptes consolidés, de l'application de 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*).

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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.

Points clés de notre audit	Réponses apportées lors de notre audit
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)* 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 les Directions fiscales du Groupe et de la filiale, 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 et de la part significative de jugement dans l'appréciation du risque et des montants provisionnés.	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 des Directions fiscales du Groupe et brésilienne afin d'apprécier l'état actuel des risques identifiés et des litiges en cours ; • Examen 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, 11.2.1 et 11.3 de l'annexe aux comptes consolidés.
Évaluation et comptabilisation des ristournes et coopérations commerciales *(notes 1.3 et 6.2.1 de l'annexe aux comptes consolidés)* 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.	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 2021 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 les informations relatives au Groupe données dans le rapport de gestion, 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 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 consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 4511 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 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 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 2021, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 19ème année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la 11ème 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.

Les commissaires aux comptes

Paris-La Défense et Courbevoie, le 25 février 2022

MAZARS
Emilie LOREAL
Jérôme de PASTORS

DELOITTE & ASSOCIES
Stéphane RIMBEUF
Bertrand BOISSELIER

7

COMPTES ANNUELS DE CARREFOUR SA AU 31 DÉCEMBRE 2021

7.1 Compte de résultat 384

7.2 Bilan 385

7.3 Tableaux de flux de trésorerie 386

7.4 Notes annexes aux états financiers 387

7.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 404

7.1 Compte de résultat

(en millions d'euros)	*Notes explicatives*	2021	2020
Reprises sur dépréciations, provisions et transferts de charges		8	45
Autres produits		147	115
Total produits d'exploitation		**155**	**159**
Autres achats et charges externes		(154)	(168)
Traitements et salaires, charges sociales		(20)	(24)
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions		(10)	(11)
Impôts, taxes et autres charges d'exploitation		(2)	(2)
Total charges d'exploitation		**(186)**	**(205)**
Résultat d'exploitation		(31)	(46)
Produits de participations		517	853
Produits d'intérêts et produits assimilés		67	3
Reprises sur dépréciations et provisions		136	31
Total produits financiers		**720**	**887**
Dotations aux dépréciations et provisions		(305)	(280)
Charges d'intérêts et charges assimilées		(130)	(178)
Total charges financières		**(435)**	**(458)**
Résultat financier	*8.*	284	429
Résultat courant avant impôts		254	383
Reprises sur dépréciations et provisions		16	102
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions		(5)	(3)
Autres charges et produits exceptionnels		253	(33)
Résultat exceptionnel		264	65
Participation des salariés aux fruits de l'expansion		-	-
Impôts sur les bénéfices	*9.*	319	102
RÉSULTAT NET		**837**	**550**

7.2 Bilan

ACTIF

(en millions d'euros)	Notes explicatives	31/12/2021 Brut	Amortissements et dépréciations	Net	31/12/2020 Net
Immobilisations incorporelles	*4.2*	19	(18)	1	3
Immobilisations corporelles	*4.2*	2	(2)	0	0
Immobilisations financières	*4.1*	37 451	(7 870)	29 580	29 602
Actif immobilisé		37 471	(7 890)	29 582	29 605
Créances	*10.1*	934	(17)	917	935
Disponibilités et valeurs mobilières de placement	*5.2*	207	(58)	149	134
Actif circulant		1 141	(75)	1 066	1 069
Comptes de régularisation	*10.1*	62	-	62	41
TOTAL ACTIF		**38 674**	**(7 965)**	**30 709**	**30 715**

PASSIF

(en millions d'euros)	Notes explicatives	31/12/2021	31/12/2020
Capital social	*7.1*	1 940	2 044
Primes d'émission et de fusion	*7.2*	16 587	17 183
Réserve légale	*7.3*	204	202
Réserves réglementées	*7.3*	378	378
Autres réserves	*7.3*	39	39
Report à nouveau	*7.3*	2 268	2 102
Résultat de l'exercice	*7.3*	837	550
Provisions réglementées		-	-
Capitaux propres	*7.3*	22 252	22 498
Provisions pour risques et charges	*6*	122	167
Dettes financières	*5.1*	5 913	6 740
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		5	9
Dettes fiscales et sociales	*10.2*	209	101
Dettes d'exploitation		214	110
Autres dettes diverses	*10.2*	2 207	1 166
Comptes de régularisation	*10.2*	-	35
Dettes diverses		2 207	1 201
TOTAL PASSIF		**30 709**	**30 715**

7.3 Tableaux de flux de trésorerie

(en millions d'euros)	2021	2020
Résultat net	837	550
Dotation aux amortissements	2	2
Dotation (nette) aux provisions et dépréciations	(44)	117
Autres variations	(37)	34
Trésorerie brute issue des opérations	757	703
Variation des autres créances et dettes	(348)	32
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation	409	736
Acquisitions des titres de participation	(345)	-
Cessions de titres de participations	185	-
Variation des autres immobilisations financières	-	
Autres variations issues des opérations d'investissement [1]	-	5
Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement	(160)	5
Dividendes versés	(383)	(57)
Réduction de capital	(700)	
Variation nette de l'endettement	(826)	102
Variation des créances et dettes intragroupe	1 659	(785)
Variation de la trésorerie issue des opérations de financement	(251)	(741)
Variation nette de la trésorerie	(1)	(0)
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice [1]	1	2
Trésorerie à la clôture de l'exercice [1]	0	1
Variation nette de la trésorerie au bilan	(1)	(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	388
NOTE 2	ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS	388
NOTE 3	PRINCIPES COMPTABLES GÉNÉRAUX	389
NOTE 4	ACTIF IMMOBILISÉ	389
NOTE 5	FINANCEMENT ET COUVERTURES DE RISQUES	391
NOTE 6	PROVISIONS & DÉPRÉCIATIONS	394
NOTE 7	CAPITAUX PROPRES	397
NOTE 8	RÉSULTAT FINANCIER	398
NOTE 9	IMPÔT SUR LE RÉSULTAT	399
NOTE 10	AUTRES INFORMATIONS	400
NOTE 11	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS A LA CLÔTURE	402
NOTE 12	FILIALES ET PARTICIPATIONS	402

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

Malgré les effets de la crise sanitaire qui se sont poursuivis au cours de l'année 2021, Carrefour SA a pu continuer à opérer normalement. Ainsi, dans ce contexte, la crise sanitaire n'a pas affecté la capacité de la société à poursuivre ses activités.

2.1 Cession de Market Pay

Carrefour SA 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. Les titres résiduels de Market Pay ont été apportés à une entité créée dans le cadre de cette opération, en contrepartie de 40 % des titres de cette dernière. La finalisation de l'opération est intervenue le 29 avril 2021 et a conduit à la comptabilisation d'une plus-value de cession de 242 millions d'euros (net des frais de cession).

2.2 Programmes de rachat d'actions propres

La Société a procédé, au cours de l'exercice 2021, dans le cadre de son programme de rachat, à deux rachats d'actions propres :

(i) le premier rachat portant sur un montant maximum de 500 millions d'euros a débuté en mai 2021 et a été finalisé en juillet ;

(ii) le second rachat portant sur un montant maximum de 200 millions d'euros a débuté le 4 août 2021 et a été finalisé le 13 septembre 2021.

Le montant total des rachats d'actions propres au titre de ces programmes s'est élevé à 700 millions d'euros.

2.3 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 juillet 2021 correspondant à une réduction de 29 475 225 actions, entraînant une réduction du capital de 73,7 millions d'euros et des primes d'émission de 426,3 millions d'euros;

(ii) la seconde en octobre 2021 correspondant à une réduction de 12 252 723 actions entraînant une réduction de capital de 30,6 millions d'euros et des primes d'émission de 169,4 millions d'euros.

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, à l'exception du changement de méthode comptable portant sur l'évaluation des engagements de retraite – cf. § 6.2.

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 1er 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 1er 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

ACTIF IMMOBILISÉ

(en millions d'euros)	Titres de participation	Malis affectés aux titres de participation	Autres immobilisations financières	Total Immobilisations financières 31/12/2021	Total Immobilisations financières 31/12/2020
Immobilisations brutes au 1er janvier	25 846	11 407	0	37 254	37 293
Augmentation de capital & acquisitions (1)	418			418	-
Réduction de capital & cessions/liquidations (2)	(220)			(220)	(39)
Immobilisations brutes au 31 décembre (A)	26 044	11 407	0	37 451	37 254
Dépréciations au 1er janvier	(2 642)	(5 010)	-	(7 652)	(7 412)
Dotations de l'exercice (3)	(241)			(241)	(268)
Reprises de l'exercice (3)	23			23	28
TOTAL dépréciations au 31 décembre (B)	(2 860)	(5 010)	0	(7 870)	(7 652)
TOTAL IMMOBILISATIONS NETTES (A)-(B)	**23 183**	**6 397**	**0**	**29 581**	**29 602**

(1) Les principaux mouvements de l'exercice 2021 concernent :
- L'entrée des titres Match Topco pour 72,7 millions d'euros correspondant à la valeur de l'apport de 40 % des titres Market Pay à cette dernière en lien avec l'opération de cession de la société Market Pay (*cf.* § Événements significatifs de l'exercice) ;
- L'augmentation de capital de Carrefour Management pour 95,2 millions d'euros ;
- L'augmentation de capital de Carrefour Italie pour 45 millions d'euros ;
- L'augmentation de capital de Soca BV pour 204,6 millions d'euros.

(2) Les sorties de l'actif de l'exercice 2021 comprennent principalement la sortie des titres Market Pay pour 15,3 millions d'euros et des titres Soca BV pour 204,6 millions d'euros (cession interne).

(3) Les dépréciations sur titres de participation comptabilisées sur l'exercice 2021 concernent essentiellement les sociétés suivantes :
- Carrefour Italie pour 126,2 millions d'euros ;
- Carrefour Systèmes d'information pour 25,8 millions d'euros ;
- Carrefour Management pour 88,9 millions d'euros (la provision pour situation nette négative d'un montant de 95,2 millions d'euros comptabilisée en provisions pour risques et charges au 31 décembre 2020 a été reprise sur l'exercice 2021). Par ailleurs, une reprise de 22,8 millions d'euros a été comptabilisée sur Guyenne & Gascogne.

Le détail des titres de participations et malis affectés est présenté en note 12.

4.1.3 Carrefour France SAS

Au 31 décembre 2021, la valeur nette comptable des titres de participation de Carrefour France S.A.S incluant le mali de fusion affecté, s'élève à 6 222 millions d'euros comme au 31 décembre 2020.

Les tests réalisés au 31 décembre 2021 et au 31 décembre 2020 sur le mali affecté aux titres de participation Carrefour France n'ont pas mis en avant la nécessité de constater dans les comptes une dotation complémentaire ou une reprise de la dépréciation qui avait été principalement constatée au cours de l'exercice 2017.

La valeur d'utilité est estimée par actualisation de flux de trésorerie futurs sur une période de 5 ans avec détermination d'une valeur terminale calculée à partir de l'extrapolation des données de la dernière année au taux de croissance perpétuelle à l'infini et l'utilisation d'un taux d'actualisation spécifique par pays. Les flux de trésorerie futurs 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 S.A.S sont un taux d'actualisation après impôt de 5,1 % (5.5 % en 2020), ainsi qu'un taux de croissance perpétuelle de 1,3 % (1.6 % en 2020).

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 2021 sont les suivants :

(en millions d'euros)	Immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles	Total 31/12/2021	Total 31/12/2020
Immobilisations brutes au 1er janvier	19	2	21	21
Acquisitions	-	-	-	
Cessions & mises au rebut	-	-	-	
Immobilisations brutes au 31 décembre (A)	19	2	21	21
Amortissements et dépréciations au 1er janvier	(16)	(2)	(17)	(16)
Dotations aux amortissements de l'exercice	(2)		(2)	(2)
Reclassements			-	-
Cessions & mises au rebut			-	-
Amortissements et dépréciations au 31 décembre (B)	(18)	(2)	(20)	(17)
TOTAL IMMOBILISATIONS NETTES (A)-(B)	**1**	**0**	**1**	**3**

NOTE 5 FINANCEMENT ET COUVERTURES DE RISQUES

5.1 Dettes financières

Aux 31 décembre 2021, les dettes financières se décomposent comme suit :

	31/12/2021				31/12/2020
(en millions d'euros)	Moins d'un an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans	Total	Total
Emprunts obligataires	1 000	3 383	1 500	5 883	6 686
Intérêts courus non échus	30	-	-	30	53
DETTES FINANCIÈRES	**1 030**	**3 383**	**1 500**	**5 913**	**6 739**

Au cours de l'exercice 2021, les variations des emprunts obligataires sont détaillées ci-dessous :

		Variation du nominal			
(en millions d'euros)	31/12/2020	Émissions	Rembour-sements	Effet de change	31/12/2021
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 11 ans, 3,875 %	871	-	(871) (1)	-	-
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 8 ans, 1,75 %	1 000	-	-	-	1 000
Emprunt obligataire convertible non dilutif 500 millions USD, 6 ans, 0 %	407	-	-	34	441
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 %	408	-	-	34	442
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
Détail des emprunts Obligataires	6 686	0	(871)	68	5 883

(1) Le 25 avril 2021, le Groupe a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire, d'un montant de 871 millions d'euros, d'une maturité de 11 ans et d'un coupon de 3,875 %.

5.2 Disponibilités et valeurs mobilières de placement

(en millions d'euros)	Brut	Dépréciation	31/12/2021 Net	31/12/2020 Net
Actions propres affectées à des plans déterminés [1]	39		39	-
Actions propres disponibles [2]	168	(58)	110	133
Disponibilités [3]	0		0	1
DISPONIBILITÉS ET VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	**207**	**(58)**	**149**	**134**

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 2021, la Société a décidé d'utiliser des actions propres pour servir le plan d'attribution d'actions gratuites 2019 dont la livraison est prévue en février 2022. 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 38,5 millions d'euros (valeur brute de 65,4 millions d'euros et dépréciation antérieurement comptabilisée de 26,9 millions d'euros). Une provision pour risques et charges d'un montant de 38,5 millions d'euros a été comptabilisée au 31 décembre 2021 au titre de la remise d'actions prévue en février 2022, compensée par la reconnaissance d'un produit à recevoir de 34,6 millions d'euros au titre de la refacturation des filiales pour les actions qui seront remises à leurs salariés.

Au 31 décembre 2021, le poste Disponibilités et valeurs mobilières de placement comprend 9 457 539 actions Carrefour, dont 2 634 546 actions ont été affectées à des plans déterminés et 6 822 993 actions disponibles, pour une valeur brute de 207 millions d'euros.

	Actions propres disponibles				Actions propres affectées à des plans déterminés			
(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Valeur brute	Dépré-ciation	Valeur nette	Nombre d'actions	Valeur brute	Dépré-ciation	Valeur nette
Montants au 1er janvier 2021	9 457 539	233	(101)	133	-	-	-	-
Reclassement en Actions propres affectées à des plans déterminés	(2 634 546)	(65)	27	(39)	2 634 546	39	-	39
Dotation/Reprise aux provisions pour dépréciation des actions propres disponibles			16	16				
MONTANTS AU 31 DÉCEMBRE 2021	**6 822 993**	**168**	**(58)**	**110**	**2 634 546**	**39**	**-**	**39**

Les actions Carrefour auto-détenues et non affectées à des plans déterminés sont valorisées au dernier cours de cotation connu, soit 16,105 euros par action au 31 décembre 2021. Leur valeur nette s'élève ainsi à 110 millions d'euros.

Les mouvements du nombre d'actions auto-détenues au cours de l'exercice 2021 sont les suivants :

VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Valeur Brute des VMP	Dépréciation des VMP	Valeur nette des VMP	Provision sur plan d'actions gratuites
Montants au 31 décembre 2020	9 457 539	233	(101)	133	-
Achats d'actions dans le cadre de la couverture de plans d'actions gratuites					
Livraison des actions gratuites affectées à des plans déterminés					
Rachat d'actions propres	41 727 948	700		700	
Annulation d'actions propres	(41 727 948)	(700)		(700)	
Reclassement d'actions propres disponibles à actions propres affectées à des plans déterminés		(27)	27		
Reprise de provision liée aux actions gratuites affectées à des plans déterminés					
Dotation aux provisions liées aux actions gratuites affectées à des plans déterminés					(39)
Dépréciation sur des actions non encore affectées à des plans déterminés			16	16	
MONTANTS AU 31 DÉCEMBRE 2021	**9 457 539**	**207**	**(58)**	**148**	**(39)**

5.3 Réserve de liquidité

5.3.1 Lignes de crédit

Au 31 décembre 2021, 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 Groupe a mis à jour ce programme EMTN (*Euro-Medium Term Notes*) en juin 2021 en y intégrant une composante RSE. Le Groupe a procédé à la rédaction et la publication d'un *Framework* du type *Sustainability-Linked Bond*, visant à renforcer la dimension RSE dans les financements obligataires de Carrefour SA. Suite à la validation de l'AMF, Carrefour SA est le premier émetteur du CAC 40 à se doter d'une telle option au sein de son programme EMTN, renforçant ainsi l'alignement de la stratégie de financement aux objectifs et ambitions du Groupe en matière de RSE.

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.

5.3.3 Sécurisation des financements long terme du groupe

Le 25 avril 2021, le Groupe a procédé au remboursement d'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 bénéficie d'un bilan et d'une liquidité solides à fin décembre 2021. La maturité moyenne du socle obligataire de Carrefour SA s'établit à 3,1 ans à fin décembre 2021 à comparer à 3,6 ans à fin décembre 2020.

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)	31/12/2020	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Autres mouvements	31/12/2021
			Utilisées	Non utilisées		
Obligations de remises d'actions	0	39				39
Engagement de retraite	0					0
Risque sur filiales	95	25	(95)	0		25
Litiges et risques divers	73	14	(8)	(20)		58
Provisions pour risques et charges	168	77	(103)	(20)		122
Immobilisations financières	7 652	241		(23)		7 870
Créances	221		(205)			17
Autres (VMP)	101			(16)	(27)	58
Dépréciations	7 974	241	(205)	(39)	(27)	7 945
TOTAL DES PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS	**8 141**	**319**	**(307)**	**(59)**	**(27)**	**8 067**

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 a décidé de procéder, sur proposition du Comité des rémunérations et sur le fondement de la 14e résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 mai 2016, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre. Ce plan porte sur un nombre maximal hors mandataire social de 3 366 200 actions (soit 0,43 % 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 %) et ;
- une condition liée à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 25 %).

Comme mentionné au §5.2, les actions qui seront livrées aux bénéficiaires en février 2022 correspondront à des actions propres auto-détenues par la Société.

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 %).

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 %).

Caractéristiques

Les principales caractéristiques de ces trois plans d'attribution d'actions de performance sont rappelées dans le tableau ci-après.

	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021
Date d'Assemblée Générale	17-mai-16	14-juin-19	14-juin-19
Date d'attribution (1)	27-févr-19	26-févr-20	17-févr-21
Date d'acquisition (2)	28-févr-22	25-févr-23	16-févr-24
Nombre total d'actions attribuées à la date d'attribution	3 615 346	2 604 597	3 000 000
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	640	516	690
Juste valeur d'une action *(en euros)* (3)	14,33	13,05	11,85

(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 2021 sur ces plans d'attribution d'actions gratuites sont les suivants :

	2021	2020
Nombre d'actions de performance attribuées au 1er janvier	5 453 908	3 232 646
Actions attribuées sur l'exercice	3 000 000	2 604 597
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice	-	-
Actions annulées sur l'exercice (1)	(546 339)	(383 335)
NOMBRE D'ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU 31 DÉCEMBRE	**7 907 569**	**5 453 908**

(1) dont 299 100, 174 839 et 72 400 actions annulées respectivement sur le plan 2019, le plan 2020 et le plan 2021.

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.

La Société applique la recommandation de l'ANC n° 2013-02 relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires. La société a, conformément à cette recommandation de l'ANC modifiée le 5 novembre 2021, procédé à un changement de méthode comptable afin d'aligner l'évaluation de ses engagements de retraite sur celle retenue pour la préparation de ses comptes consolidés IFRS. À ce titre, un impact de 0,8 million d'euros a été comptabilisé en report à nouveau au 31 décembre 2021.

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.

Les paramètres de calcul de la provision pour engagement de retraite sont les suivants :

Hypothèses	31/12/2021	31/12/2020
Taux d'augmentation des salaires	2,84 %	2,84 %
Taux de charges salariales	36 %	35 %
Taux d'actualisation	0,80 %	0,40 %
Table de mortalité	TV TD 2016-2018	TV TD 2015-2017
Turn over en fonction de l'ancienneté :	Avant 55 ans, moyenne du *turn over* réel des années 2019, 2020 et 2021 des services centraux, au-delà d'un âge de 55 ans, le *turn over* est égal à zéro ;	Avant 55 ans, moyenne du *turn over* réel des années 2018, 2019 et 2020 des services centraux, au-delà d'un âge de 55 ans, le *turn over* est égal à zéro ;
Ancienneté entre 0 et 5 ans	*8,46 %*	*4,98 %*
Ancienneté entre 6 et 10 ans	*7,10 %*	*5,10 %*
Ancienneté entre 11 et 15 ans	*3,04 %*	*2,10 %*
Ancienneté entre 16 et 20 ans	*4,72 %*	*4,33 %*
Ancienneté entre 21 et 25 ans	*2,96 %*	*3,75 %*
Ancienneté de + de 26 ans	*3,26 %*	*2,39 %*

La provision au 31 décembre 2021 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 2021, l'engagement net de l'actif de couverture correspond à un actif de 234 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 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 1er 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 775 895 892 actions ordinaires d'une valeur nominale de 2,50 euros au 31 décembre 2021. Il était constitué de 817 623 840 actions au 31 décembre 2020.

La variation de l'exercice correspond aux actions annulées dans le cadre des opérations de réduction de capital réalisées en juillet et octobre 2021.

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

(en millions d'euros)	Capital	Primes d'émission et de fusions	Autres réserves, report à nouveau	Résultat	Total des capitaux propres
Capitaux propres au 31 décembre 2020	2 044	17 182	2 721	550	22 498
Affectation du résultat 2020			167	(550)	(383)
Réduction du capital social	(104)	(596)			(700)
Autres mouvements			1		1
Résultat de l'exercice 2021				837	837
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2021	**1 940**	**16 587**	**2 889**	**837**	**22 252**

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 21 mai 2021, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2020 à 0,48 euro par action. Le paiement des dividendes a eu lieu le 28 mai 2021 pour un montant total de 383,1 millions d'euros. Le dividende non versé sur les actions en autodétention, soit 9,4 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 700 millions d'euros, la société a procédé à deux réductions du capital social par voie d'annulation d'actions : (i) en juillet 2021, annulation de 29 475 225 actions entraînant une réduction du capital de 73,7 millions d'euros et un impact sur les primes d'émission de 426,3 millions d'euros et (ii) en octobre 2021, annulation de 12 252 723 actions entraînant une réduction de capital de 30,6 millions d'euros et un impact sur les primes d'émission de 169,4 millions d'euros.

Les autres mouvements correspondent à l'impact du changement de méthode réalisé sur l'évaluation des engagements de retraite (*cf.* § 6.2).

7.4 Valeur des réserves affectées à la contrepartie des actions auto-détenues

Au 31 décembre 2021, comme au 31 décembre 2020, le Groupe contrôle 9 457 539 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 2021 s'élève à 148 millions d'euros (*cf.* note 5.2). Elle était de 132 millions d'euros au 31 décembre 2020.

NOTE 8 RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2021	2020
Dividendes	517	853
Charges d'intérêt et charges assimilées	(130)	(178)
Dotations sur dépréciations et provisions des titres de participation	(305)	(280)
Reprises sur dépréciations et provisions des titres de participation	136	31
Autres produits et charges financiers	67	3
RÉSULTAT FINANCIER	**284**	**429**

Au cours de l'exercice 2021, les revenus de dividende s'élèvent à 517 millions d'euros. Les dividendes encaissés sur 2021 comprennent notamment, pour les principaux :

- un dividende de 182,8 millions d'euros en provenance de la société espagnole Norfin Holder ;
- un dividende de 90,3 millions d'euros en provenance de la société brésilienne Atacadão ;
- un dividende de 85,6 millions d'euros en provenance de la société française CRFP8 ;
- un dividende de 45 millions d'euros en provenance de la société belge Caparbel.

Les charges d'intérêt sont essentiellement liées aux emprunts obligataires.

Au 31 décembre 2021, l'évaluation des titres de participation a conduit à la comptabilisation d'une dotation nette sur dépréciation des titres de participation de 218,4 millions d'euros et d'une reprise nette sur provision pour risque sur filiales de 69,8 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 15,7 millions d'euros et une dotation de provision au titre de la remise d'actions propres pour servir le plan LTI 2019 de 38,5 millions d'euros (Cf. note 5.2).

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)	Avant impôt	Impôt	Après impôt
Résultat avant éléments exceptionnels et participation	254		254
Résultat exceptionnel	264	(66)	198
Effets liés à l'intégration fiscale		385	385
RÉSULTAT COMPTABLE 2021	**518**	**319**	**837**

Le produit d'impôt constaté en 2021 correspond au profit net 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.

Au 31 décembre 2021, le montant des économies d'impôt liées aux déficits fiscaux transmis à Carrefour SA par ses filiales ressort à 1 403 millions d'euros (1 438 millions d'euros au 31 décembre 2020).

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.

	31/12/2021		31/12/2020	
(en millions d'euros)	**actif**	**passif**	actif	passif
1- Charges non déductibles temporairement				
• Provisions pour retraite				
• Provisions pour risques et charges	2		3	
• Autres				
2- Produits non taxables temporairement				
• Plus-value de fusion et d'apport différés		250		250
3- Déficits fiscaux reportables	256		315	
TOTAL	**258**	**250**	**318**	**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.

ACTIF CIRCULANT

(en millions d'euros)	31/12/21	< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans	31/12/2020
Créances	934	934			1 157
Sous-total créances	934	934			1 157
Écart de conversion actif					
Autres comptes de régularisation [1]	62	62			41
Sous-total comptes de régularisation	62	62			41
TOTAL	**996**	**996**			**1 198**

(1) Les autres comptes de régularisation intègrent essentiellement des primes d'émission des obligations pour un montant de 18,1 millions d'euros et des frais d'émission d'emprunts pour 7,2 millions d'euros 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 :

(en millions d'euros)	31/12/2021	< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans	31/12/2020	< 1 an
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	-			- 0	- 0
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	5	5			9	9
Dettes fiscales et sociales	209	209			101	101
Autres dettes [1]	2 207	2 207			1 166	1 166
Écart de conversion passif	-	-			35	35
TOTAL	**2 421**	**2 421**			**1 311**	**1 311**

(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

	Encours notionnels couverts par maturité					Dérivés à la valeur de marché	
Instruments dérivés utilisés (en millions d'euros)	31/12/2021	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2020
Achats Call	883		883		815	22	17
Swap de devises	883		883		815	120	52
Eur/USD sur obligation convertible							
Achats options de taux (*caps*)	100	100			600	0	
Achats de Swaptions (SWP)	575	300	275		650	8	2
Ventes de Swaptions (SWR)	(250)	(250)			(300)	(4)	(13)
TOTAL	**2 191**	**150**	**2 041**	**-**	**2 580**	**146**	**58**

(1) Un swap de change en euros de 500 millions de dollars 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 millions de dollars 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 millions de dollars américains.

10.4.2 Autres engagements

(en millions d'euros)	31/12/21	31/12/2020
Avals, cautions et garanties [1]	34	13
Engagements de paiement des loyers futurs	-	-
Autres garanties données		-
Engagements donnés	34	13
Crédits syndiqués non tirés [2]	3 900	3 900
Engagements de paiement des loyers futurs	-	-
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 2021, 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 milliards d'euros. 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 milliard d'euros.
La seconde facilité (dite « syndiquée ») a été négociée auprès d'un syndicat de 21 banques pour un montant total de 2,5 milliards d'euros.

10.5 Effectifs & rémunération

10.5.1 Effectif moyen

	2021	2020
Cadres	4	5
EFFECTIFS MOYENS	**4**	**5**

10.5.2 Rémunération

La rémunération du mandataire social est détaillée dans le rapport de gestion.

NOTE 11 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS A 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 2021.

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)	Valeur nette comptable des titres (hors malis)	Valeur brute comptable des malis affectés aux titres de partici-pations	Valeur nette comptable des malis affectés aux titres de partici-pations	Résultat du dernier exercice clos	Chiffre d'Affaires HT	Dividendes reçus
A- RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS										
1. Filiales (%>50)										
France										
CARMA	23	94	50,0 %	44	44	-	-	5	0	0
CARREFOUR BANQUE	101	355	60,0 %	124	124	-	-	- 14	278	0
CARREFOUR FRANCE	1 995	5	99,6 %	3 979	3 979	6 952	2 243	- 39	15	0
CARREFOUR MANAGEMENT	0	- 99	100,0 %	118	6	-	-	4	0	0
CARREFOUR SYSTÈME D'INFORMATION	164	- 141	100,0 %	168	0	-	-	35	405	0
CRFP 8	3 381	196	74,8 %	2 528	2 528	-	-	120	0	86
CRFP 13	863	454	38,0 %	385	385	-	-	- 24	0	0
GUYENNE ET GASCOGNE	106	- 34	100,0 %	428	250	-	-	- 57	12	0
HYPARLO	63	60	100,0 %	450	450	180	155	- 77	0	0
TOTAL				**8 223**	**7 767**	**7 132**	**2 398**	**- 46**	**709**	**86**
Étranger										
CARREFOUR ASIA	170	- 166	100,0 %	190	4					0
CARREFOUR NEDERLAND BV	2 259	1 316	100,0 %	3 603	3 603	767	675			0
NORFIN HOLDER	2	4 324	79,9 %	3 177	3 177	2 872	2688			183
CAPARBEL	6 334	9	100,0 %	6 334	6 334	636	636			45
TOTAL				**13 304**	**13 119**	**4 275**	**3 998**	**0**	**0**	**228**
2. Participations (10< %<50)										
Étranger										
ATACADÃO	1 200	1 265	32,8 %	251	251	-	-			90
CARREFOUR FINANCE	6 816	633	25,0 %	1 668	1 668	-	-			0
CARREFOUR ITALIA	1 289	- 391	30,0 %	2 237	32	-	-			0
TOTAL				**4 156**	**1 951**	**0**	**0**	**0**	**0**	**90**

(en millions d'euros)	Capital social	Capitaux propres hors capital	Quote part du capital détenue (en %)	Valeur brute comptable des titres (hors malis)	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
B- RENSEIGNEMENTS GLOBAUX										
1. Autres filiales										
France				11	11	0	0			67
Étranger				0		0	0			0
2. Autres Participations										
France				101	96	0	0			20
Étranger				248	240	0	0			26
C– RENSEIGNEMENTS GLOBAUX SUR LES TITRES										
Filiales françaises (ensemble)				8 234	7 778	7 132	2 398			153
Filiales étrangères (ensemble)				13 304	13 119	4 275	3 998			228
Participations dans les sociétés françaises (ensemble)				101	96	0	0			20
Participations dans les sociétés étrangères (ensemble)				4 404	2 190	0	0			117
TOTAL GÉNÉRAL				**26 043**	**23 183**	**11 407**	**6 397**			**517**

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 2020 car celles relatives à 2021 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 2021

À l'Assemblée Générale des Actionnaires 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 2021, 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 1er janvier 2021 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.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le changement de méthode comptable exposé dans la note 6.2 de l'annexe des comptes annuels, relatif à l'application de la recommandation de l'ANC n°2013-02 modifiée le 5 novembre 2021 afin d'aligner l'évaluation des engagements de retraite avec la méthode retenue pour la préparation des comptes consolidés IFRS du groupe Carrefour.

Justification des appréciations – Point clé de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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.

Point clé de l'audit

Évaluation de la valeur d'utilité des titres de participation de Carrefour France S.A.S.

(Notes 4.1.1, 4.1.3 et 12 des notes annexes aux comptes annuels)

Au 31 décembre 2021, la valeur nette comptable des titres de participation de Carrefour France S.A.S. s'élève à 6 222 millions d'euros.

Comme indiqué en note 4.1.1, 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 (intégrant, le cas échéant, la valeur nette comptable des malis de fusion affectés) n'excèdent pas leurs valeurs d'utilité. A défaut, une dépréciation est comptabilisée en résultat financier.

Comme indiqué en note 4.1.3 de l'annexe aux comptes annuels, la valeur d'utilité des titres de participation de Carrefour France S.A.S. a été déterminée à partir des projections des flux de trésorerie futurs établies par la Direction Générale du pays et validées par la Direction Générale du Groupe, en se basant sur des estimations et jugements importants, tels que l'actualisation des flux de trésorerie futurs sur une période de cinq 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.

Le test réalisé au 31 décembre 2021 sur le mali affecté aux titres de participation de Carrefour France S.A.S. n'a pas mis en avant la nécessité de constater dans les comptes une dotation complémentaire ou une reprise de la dépréciation qui avait été principalement constatée au cours de l'exercice 2017.

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 de Carrefour France S.A.S. comme un point clé de l'audit.

Réponses apportées lors de notre audit

Afin d'apprécier l'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation de Carrefour France S.A.S. 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 en France ;
- procéder à des comparaisons des réalisations avec les prévisions passées pour vérifier la fiabilité du processus de prévisions ;
- s'assurer que la valeur résultant des prévisions de flux de trésorerie futurs avait bien été ajustée du montant de l'endettement net ;
- apprécier le caractère raisonnable des paramètres financiers utilisés (taux d'actualisation et taux de croissance perpétuelle 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 approprié des informations fournies dans les notes 4.1.1, 4.1.3 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 aux prises de participation et de contrôle et 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 2021, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 19ème année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la 11ème 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.

A Courbevoie et Paris-La Défense, le 21 avril 2022

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS
Stéphane Rimbeuf
Bertrand Boisselier

MAZARS
Jerôme de Pastors
Emilie Loreal

8

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

8.1 Renseignements sur la Société 408

8.1.1 Dénomination, registre du commerce et des sociétés et identifiant d'entité juridique (LEI) 408
8.1.2 Siège social, numéro de téléphone et site Internet 408
8.1.3 Forme juridique et durée 408
8.1.4 Dispositions principales des Statuts 408

8.2 Renseignements sur le capital 411

8.2.1 Évolution du capital social 411
8.2.2 Tableau récapitulatif des délégations de compétences et de pouvoirs en matière d'augmentation de capital 412
8.2.3 Évolution du capital de la Société 412
8.2.4 Rachats d'actions propres 413

8.3 Actionnariat 416

8.3.1 Principaux actionnaires 416
8.3.2 Franchissements de seuils notifiés à la société au cours de l'exercice 2021 417
8.3.3 Informations visées à l'article L. 233-13 du Code de commerce 418
8.3.4 Informations visées à l'article L. 22-10-11 du Code de commerce 418

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 (article 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 28 juillet 2021

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 (21e 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 73 688 062,50 euros (soixante-treize millions six cent quatre-vingt-huit mille soixante-deux euros et cinquante centimes) par l'annulation de 29 475 225 actions de la Société.

À l'issue de cette réduction, le capital de la Société était de 1 970 371 537,50 euros (un milliard neuf cent soixante-dix millions trois cent soixante et onze mille cinq cent trente-sept euros et cinquante centimes), divisé en 788 148 615 actions de 2,5 euros de valeur nominale chacune.

Réduction de capital du 20 octobre 2021

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 (21e 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 30 631 807,50 euros (trente millions six cent trente et un mille huit cent sept euros et cinquante centimes) par l'annulation de 12 252 723 actions de la Société.

À l'issue de cette réduction, le capital de la Société était de 1 939 739 730 euros (un milliard neuf cent trente-neuf millions sept cent trente-neuf mille sept cent trente euros), divisé en 775 895 892 actions de 2,5 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

Nature	Montant	Durée	Expiration	Utilisation au cours de l'exercice 2021
Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières avec maintien du droit préférentiel de souscription				
• Actions	500 M€	26 mois	21 juillet 2023	-
• Autres valeurs mobilières	4,5 Md€	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€	26 mois	21 juillet 2023	-
• Autres valeurs mobilières	1,5 Md€	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€	26 mois	21 juillet 2023	-
• Autres valeurs mobilières	1,5 Md€	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 %	26 mois	21 juillet 2023	-
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes	500 M€	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€	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)	26 mois	21 juillet 2023	-
Intervention sur les actions de la Société	10 % du capital de la Société	18 mois	20 novembre 2022	41 727 948 actions, soit environ 5,10 % du capital de la Société

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

8.2.4 RACHATS D'ACTIONS PROPRES

Actions propres

La Société détenait 9 457 539 actions propres au 31 décembre 2021 (soit 1,22 % du capital).

La valeur de marché des actions propres détenues, valorisées au dernier cours de cotation connu en 2021, soit 16,105 euros par action, s'élève à 152 millions d'euros.

Rachat d'actions

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.

Pour chacune des finalités poursuivies, le nombre de titres achetés a été le suivant :

1. Contrat de liquidité :

   La Société a résilié le 30 novembre 2018 le contrat de liquidité confié à Rothschild & Cie Banque.

2. Plan d'options d'achat d'actions :

   Il n'existe plus de plan d'options d'achat d'actions Carrefour en vigueur au 31 décembre 2021.

3. Plan d'attribution gratuite d'actions :

   Au cours de l'exercice 2021, aucunes actions n'ont été livrées au titre du plan d'attribution gratuite d'actions.

4. Annulation :

   Le 28 juillet 2021 et le 20 octobre 2021, la Société a procédé à l'annulation respective de 29 475 225 actions et de 12 252 723 actions rachetées dans le cadre du programme de rachat d'actions.

5. Cessions d'actions auto-détenues :

   Au cours de l'exercice 2021, aucune cession d'actions n'a été réalisée.

Descriptif du programme de rachat d'actions voté par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 21 mai 2021

1. Date de l'Assemblée Générale ayant autorisé le programme de rachat d'actions et décision de mise en œuvre :

   Autorisation du programme : Assemblée Générale du 21 mai 2021

   Décision de mise en œuvre : Conseil d'administration du 20 mai 2021.

2. Nombre de titres et part du capital que l'émetteur détient directement ou indirectement :

   À la date du 21 mai 2021, la Société détenait 9 457 539 actions propres, soit 1,16 % du capital à cette date.

3. Répartition par objectifs des titres de capital détenus par la Société :

   9 457 539 actions sont affectées aux programmes d'options sur actions, d'attribution d'actions gratuites ou toute autre forme d'allocations.

4. Objectifs du programme de rachat :

   Les achats seront réalisés par ordre de priorité décroissant, pour :

   - 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 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.

5. Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristique des titres que la Société se propose d'acquérir et prix maximum d'achat :

Le prix unitaire maximal d'achat est fixé à 25 euros et le nombre maximum d'actions pouvant être acquises à 81 762 284 (soit près de 10 % du capital sur la base du capital au 31 décembre 2020). Le montant total maximal que la Société pourra consacrer au rachat de ses propres actions ne pourra excéder 2 044 059 600 euros.

Compte tenu du nombre d'actions déjà détenues au 21 mai 2021, 9 457 539 actions propres, soit 1,16 % du capital social à cette date, le nombre maximum d'actions pouvant être achetées dans le cadre de cette autorisation s'élève à 72 304 745.

6. 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 20 novembre 2022.

7. Opérations effectuées, par voie d'acquisition, de cession ou de transfert, dans le cadre du précédent programme de rachat :

Pourcentage de capital auto-détenu de manière directe et indirecte *(en titres + en pourcentage)* au début du précédent programme, le 21 mai 2021	9 457 539/1,16 %
Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois	41 727 948
Nombre de titres détenus au 31 décembre 2021 *(en titres + en pourcentage)*	9 457 539/1,22 %
Valeur brute comptable du portefeuille *(en euros)*	206 503 138,98
Valeur de marché du portefeuille *(en euros)*	152 313 665,60
Nombre de titres achetés	41 727 948
Nombre de titres vendus	-
Montant des frais de négociation *(en euros)*	350 000
Cours moyen des achats *(en euros)*	16,77
Cours moyen des ventes	-

Attributions d'options

Il n'existe plus de plan d'options d'achat d'actions Carrefour en vigueur au 31 décembre 2021.

Attributions gratuites d'actions

Le 17 février 2021, le Conseil d'administration a décidé de procéder, sur recommandations du Comité des rémunérations et en application de la 25e résolution de l'Assemblée Générale du 14 juin 2019, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre en faveur de 691 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 ajusté ;
- 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 2021 sont présentées dans le tableau ci-après.

	Plan 2020 Performance	Plan 2021 Performance
Date d'Assemblée Générale	14 juin 2019	14 juin 2019
Date d'attribution	26 février 2020	17 février 2021
Date d'acquisition [1]	26 février 2023	17 février 2024
Nombre total d'actions attribuées à la date d'attribution	2 604 597	3 000 000
dont attributions aux mandataires sociaux	*304 597*	*335 330*
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	516	691
Juste valeur d'une action *(en euros)* [2]	13,05	11,85

(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 2019 arrivé à échéance le 27 février 2022, la performance atteinte par le groupe Carrefour sur ce plan s'élève à 100 %. Les actions correspondantes ont été livrées aux bénéficiaires dans les conditions du règlement y afférent.

Le nombre total d'actions livrées sur ce plan s'élève à 2 587 146.

La performance atteinte par le groupe (plafonnée à 100 % des actions attribuées) 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 136 % (résultat de 2 350 K€ sur un objectif de 2 142 K€) ; celle du critère de Cash-flow libre s'est élevée à 150 % (résultat de 1 930 K€ sur un objectif de 1 200 K€) ; 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 %).

Les mouvements intervenus sur l'exercice 2021 sur les plans d'attribution gratuite d'actions sont les suivants :

	2020	2021
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1er janvier	3 232 646	5 377 309
dont actions attribuables	0	0
Actions attribuées sur l'exercice [1]	2 604 597 [2]	3 000 000
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice	-	-
Actions annulées sur l'exercice [3]	(459 934)	(469 740)
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	5 377 309	7 907 569
dont actions attribuables		-

(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 2020 décidé par le Conseil d'administration du 26 février 2020.
(3) Actions annulées sur les plans d'attribution gratuite d'actions 2019, 2020 et 2021.

8.3 Actionnariat

8.3.1 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

Au 31 décembre 2021, le capital est de 1 939 739 730 euros (un milliard neuf cent trente-neuf millions sept cent trente-neuf mille sept cent trente euros). Il est divisé en 775 895 892 actions de 2,50 euros de valeur nominale chacune.

La Société est autorisée à procéder à l'identification des titres au porteur.

Le nombre de droits de vote, au 31 décembre 2021, ressort à 955 881 146. En soustrayant de ce chiffre les droits de vote qui ne peuvent être exercés, le nombre total de droits de vote ressort à 946 423 607.

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
	79 624 212	10,26 %	159 248 424	16,83 %	159 248 424	16,66 %
Galfa	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	62 563 160 (2) (3)	8,06 %	122 797 711	12,97 %	122 797 711	12,85 %
Bank of America Merill 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
	79 624 212	9,74 %	158 598 424	15,73 %	158 598 424	15,25 %
Galfa	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 Merill 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.

CAPITAL (AU 31 DÉCEMBRE 2019)

À la connaissance de la Société, la répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2019 était la suivante :

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote réels	% de droits de vote réels	Nombre de droits de vote théoriques	% de droits de vote théoriques
	79 624 212	9,86 %	157 098 423	15,39 %	157 098 423	15,25 %
Galfa	22 291 101 (1)	2,76 %	-	-	22 291 101	2,16 %
Sous-total Galfa	**101 915 313**	**12,62 %**	**157 098 423**	**15,39 %**	**179 389 524**	**17,42 %**
Peninsula Europe	**60 234 551** (2) (3)	**7,46 %**	**119 833 735**	**11,74 %**	**119 833 735**	**11,64 %**
Cervinia Europe	40 780 919	5,05 %	80 149 134	7,85 %	80 149 134	7,78 %
Groupe Arnault	3 230 556	0,40 %	6 363 602	0,62 %	6 363 602	0,62 %
	412 858	0,05 %	825 716	0,08 %	825 716	0,08 %
Bunt	24 999 996 (1)	3,10 %	-	-	24 999 996	2,43 %
Sous-total Groupe Arnault	**69 424 329**	**8,60 %**	**87 338 452**	**8,56 %**	**112 338 448**	**10,91 %**
Bank of America Merrill Lynch	**64 843 604**	**8,03 %**	**64 843 604**	**6,35 %**	**64 843 604**	**6,30 %**
Salariés	7 408 858	0,92 %	14 753 148	1,45 %	14 753 148	1,43 %
Autodétention	9 457 539	1,17 %	-	-	9 457 539	0,92 %
Public	493 981 310	61,19 %	576 597 176	56,50 %	529 306 079	51,39 %
TOTAL	**807 265 504**	**100,00 %**	**1 020 464 538**	**100,00 %**	**1 029 922 077**	**100,00 %**

(1) Détenues par l'intermédiaire d'options d'achat.
(2) En ce compris 24 808 463 actions détenues au nominatif par M. Abilio Diniz.
(3) Actions nanties au profit de deux banques dans le cadre d'un financement structuré.

Pacte d'actionnaires de Carrefour

Il n'existe aucun pacte d'actionnaires au sein de Carrefour.

Actionnariat des salariés

Au 31 décembre 2021, les salariés du Groupe, par l'intermédiaire des fonds communs de placement d'entreprise, détenaient 0,93 % du capital de la Société.

8.3.2 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS NOTIFIÉS À LA SOCIÉTÉ AU COURS DE L'EXERCICE 2021

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 2021 :

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
Bank of America Corporation	01/01/2021	Baisse	5,00 %	2,91 %	2,29 %	23 818 315
Bank of America Corporation	01/01/2021	Rectificatif de la déclaration de franchissement à la baisse	5,00 %	7,32 %	5,76 %	59 865 080
Bank of America Corporation	12/05/2021	Baisse	5,00 %	1,56 %	1,22 %	12 736 193
Cervinia Europe	01/09/2021	Baisse	5,00 %	0,00 %	0,00 %	-
Bank of America Merrill Lynch	01/09/2021	Hausse	5,00 %	6,52 %	5,08 %	51 395 071

8.3.3 INFORMATIONS VISÉES À L'ARTICLE L. 233-13 DU CODE DE COMMERCE

À la clôture de l'exercice 2021 :

- 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 plus 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 420

9.2 Personne responsable 420

9.2.1 Responsable du Document d'Enregistrement Universel et du Rapport Financier Annuel 420

9.2.2 Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel et du Rapport Financier Annuel 420

9.3 Responsable de l'information financière 420

9.4 Responsables du contrôle des comptes 421

9.5 Informations incluses par référence 421

9.6 Tables de concordance 422

9.6.1 Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel 422

9.6.2 Table de concordance du Rapport Financier Annuel 424

9.6.3 Table de concordance du rapport de gestion 424

9.6.4 Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise 426

9.6.5 Table de concordance de la déclaration de performance extra-financière 427

9.6.6 Table de concordance avec les référentiels SASB, GRI et TCFD 428

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 28 avril 2022

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 Signataires : Messieurs Stéphane Rimbeuf et Bertrand Boisselier	15 avril 2003	21 mai 2021	2027
MAZARS 61, rue Henri-Régnault, 92400 Courbevoie, France Signataire : Madame Émilie Loreal et Monsieur Jérôme de Pastors	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.

En application des directives européennes, suite à la réforme de l'audit (qui plafonnent le nombre d'années consécutives de mandat de commissaire aux comptes à 24 ans), et sur recommandation du Comité d'audit, le Conseil d'administration du 27 octobre 2020 a décidé de ne pas proposer le renouvellement du mandat de commissaire aux comptes titulaires de KPMG et de proposer le renouvellement du mandat de commissaire aux comptes titulaires de Deloitte & Associés. Ce renouvellement a été proposé à l'Assemblée Générale du 21 mai 2021, qui l'a approuvé. Conformément à la législation en vigueur, il n'a pas été proposé le renouvellement des mandats des Commissaires aux comptes suppléants.

9.5 Informations incluses par référence

Conformément à l'article 19 du Règlement européen n° 2017/1129 du 14 juin 2017, 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 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 ;
- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 : comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le Document d'Enregistrement Universel déposé le 30 avril 2020 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.20-0421, respectivement aux pages 223 à 308, 313 à 334, 309 à 312 et 335 à 338.

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	2.4.3
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	1.6.1 - 1.6.2 - 1.6.3 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	1.2.7 - 1.5.1
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
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
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

Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission européenne du 14 mars 2019	N° de chapitres/sections
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	2.2.3.1
15.2. Participations et stock-options des Administrateurs	3.2.1 - 3.4.3 8.2.3
15.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	2.2.3 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
18.3. Audit des informations financières annuelles historiques	6.7 7.5
18.4. Informations financières *pro forma*	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	8.2.3
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 et 7.5
6/ Rapport sur le gouvernement d'entreprise	3 et 8

9.6.3 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

Textes de référence			N° de chapitres/sections
		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	2.2.2.4
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)
Code de commerce	L. 225-100-1	Exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	4.1.1.3
Code de commerce	L. 225-102-1	Conséquences sociales et environnementales de l'activité	2

Textes de référence			N° de chapitres/sections
Code de commerce	L. 225-102-1	Accords collectifs conclus dans l'entreprise et impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés	2.2.3
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 : • 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
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	2.3.1
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	8.2.3
		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	8.2.3
		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 *quater*	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 8.2.3
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
Code de commerce	L. 22-10-11	Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier	N/A
Code de commerce	L. 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

Textes de référence			N° de chapitres/sections
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	2.1.2/2.2.1.3/2.2.3
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	1.3.2.3/2.1.2.4
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	1.3.2.1/2.1.6.4/2.2.4.2.2.4
Les engagements sociétaux en faveur de la lutte contre le gaspillage alimentaire	1.3.2.3/2.1.2.5/2.1.3.4
Les mesures prises en faveur des personnes handicapées	1.3.2.1/2.1.6.4
Les engagements sociétaux en faveur de la lutte contre la précarité alimentaire	1.2.4/1.3.1.2/2.1.3.4
Les engagements sociétaux en faveur du respect du bien-être animal	1.3.2.3/2.1.5.6
Les engagements sociétaux en faveur d'une alimentation responsable, équitable et durable	1.3.1/1.3.2.4/2.1.4.2/2.1.4.3
Les engagements sociétaux en faveur de développement durable	Chapitre 2/1.3

(*) Pour les sociétés émettant des titres sur un marché réglementé.

9.6.6 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 Climat-related Financial Disclosures*) afin de s'assurer de la complétude de sa démarche. Ci-dessous, vous trouverez la table de correspondance entre les principes essentiels de ces trois référentiels (Mise à jour 2021) 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 perfrmance 2.2.2.5 Illustration 2020 – Renforcement de la flotte biométhane en France	Rubrique Climat - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*	CDP Climat : C4.1a, C12.1d
Air Emissions from refrigeration	2.1.3 Le climat 2.1.3.1 Synthèse des objectifs et performance	Rubrique Climat - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*	CDP Climat : C2.2a, C2.3
Energy Management	2.1.3 Le climat 2.1.3.1 Synthèse des objectifs et performance	Rubrique Climat - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*	CDP Climat : C8.2a
Food Waste Management	2.1.3.4. Lutter contre le gaspillage alimentaire	Rubriques Biodiversité & Climat - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*	CDP Climat : C12.1b
Data Security	2.1.5.4 Protection des données personnelles 4.1.2.2 Gouvernance, lois et réglementations	Rubrique Santé, nutrition, qualité et sécurité des produits - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*	-
Food Safety	2.1.4.3 La santé de nos clients à travers nos produits	Rubrique Santé, nutrition, qualité et sécurité des produits - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*	-
Product Health & Nutrition	2.1.4.3 La santé de nos clients à travers nos produits	Rubrique Santé, nutrition, qualité et sécurité des produits - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*	-
Product Labeling & Marketing	2.2.2.2.1 Méthodlogie d'analyse détaillée des risques liés au devoir de vigilance	*https://www.carrefour.com/fr/rse/conduite-responsable*	-
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	Rubrique Collaborateurs - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*	-
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 2.1.5.2 Respect des droits de l'Homme et du travail 2.1.2.4 Développer l'éco-conception et l'économie circulaire des emballages	Rubriques Biodiversité & Ethique des affaires et chaînes d'approvisionnement - Nos engagements RSE: *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*	CDP Forêt : F2, F4
Number of (1) retail locations and (2) distribution centers	1.1.3 Implantations géographiques 1.4 La description des activités du Groupe	*https://www.carrefour.com/fr/groupe* *https://www.carrefour.com/fr/implantations-du-groupe-carrefour*	-

SASB – Sustainability disclosure URD	URD	Website	Other sources
Total area of (1) retail space and (2) distribution centers	1.1.2 Panorama des activités 1.3.1.3 via tous les canaux de distribution 1.4 La description des activités du Groupe	-	-
Number of vehicles in commercial fleet	Non disponible	-	CDP Climat : C4.3b
Ton miles travelled	Non disponible	-	-

N°	*GRI disclosure*	*URD*	*Website*
GRI 100			
GRI 102 – General disclosures			
Organizational profile			
102-1	*Name of the organization*	8.1.1 *Goodwill*	
102-2	*Activities, brands, products, and services*	1.1.1 Repères et chiffres-clés 1.1.2 Panorama des activités 1.4 La description 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 description des activités du Groupe	
102-5	*Ownership and legal form*	1.5.4 Synthèse des performances boursières 1.5.6 Organigramme juridique simplifié au 31 décembre 2020 8.3 Actionnariat	
102-6	*Markets served*	1.4 La description 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 description des activités du Groupe	*https://www.carrefour.com/fr/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*	1.1.5 Un modèle d'affaires créateur de valeur partagée	
102-10	*Significant changes to the organization and its supply-chain*	1.5 Le groupe Carrefour en 2021	
102-11	*Precautionary Principle or approach*	4 Gestion des risques et contôle interne 2.2 Plan de vigilance dugroupe Carrefour	
102-12	*External initiatives*	2.1 Les politiques, plans d'action et performances extra-financières 2.2 Plan de vigilance du groupe Carrefour	
102-13	*Membership of associations*	1.3.2.2 Notre capacité d'adaptation aux transformations 2.1 Les politiques, plans d'action et performance extra-financières	
Strategy			
102-14	*Statement from senior decision-maker*	Édito du rapport annuel	-
102-15	*Key impacts, risks, and opportunities*	1.2 Le contexte : défis globaux et opportunités 4.1.2 Les principaux risques	- -
Ethics and integrity			
102-16	*Values, principles, standards, and norms of behavior*	1.3 Notre raison d'être 2.1.5.5 Loyauté des pratiques. 2.2 Plan de vigilance du Groupe Carrefour	*https://www.carrefour.com/fr/rse/conduite-responsable*
102-17	*Mechanisms for advice and concerns about ethics*	2.1.5.5 Loyauté des pratiques. 2.2 Plan de vigilance du groupe Carrefour 4.1.2.2 Gouvernance, lois et réglementations	
Governance			
102-18	*Governance structure*	3.2 Le Conseil d'administration	*https://www.carrefour.com/fr/groupe/gouvernance*
102-19	*Delegating authority*	3.2 Le Conseil d'administration 3.3 Le 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*

N°	*GRI disclosure*	*URD*	*Website*
102-21	*Consulting stakeholders on economic, environmental, and social topics*	1.3.1.4 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 Le Conseil d'administration 3.3 Le Comité Exécutif du Groupe	-
102-23	*Chair of the highest governance body*	3.2 Le Conseil d'administration 3.3 Le Comité Exécutif du Groupe	-
102-24	*Nominating and selecting the highest governance body*	3.2 Le Conseil d'administration 3.3 Comité Exécutif du Groupe	-
102-25	*Conflicts of interest*	2.1.5.5 Loyauté des pratiques	*https://www.carrefour.com/fr/rse/conduite-responsable*
102-26	*Role of highest governance body in setting purpose, values, and strategy*	3.2 Le Conseil d'administration 3.3 Le Comité Exécutif du Groupe	-
102-27	*Collective knowledge of highest governance body*	3.2 Le Conseil d'administration 3.3 Le Comité Exécutif du Groupe	-
102-28	*Evaluating the highest governance body's performance*	3.2 Le Conseil d'administration 3.3 Le Comité Exécutif du Groupe	-
102-29	*Identifying and managing economic, environmental, and social impacts*	2.1.1.1 Méthode RSE	*https://www.carrefour.com/fr/rse/methode*
102-30	*Effectiveness of risk management processes*	2.1 Les politiques, plans d'action et performances extra-financères	*https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse* *https://www.carrefour.com/fr/rse/performance*
102-31	*Review of economic, environmental, and social topics*	2.2.1.1 Gouvernance de la RSE	*https://www.carrefour.com/fr/rse/methode*
102-32	*Highest governance body's role in sustainability reporting*	2.2.1.1 Gouvernance de la RSE	*https://www.carrefour.com/fr/rse/methode*
102-33	*Communicating critical concerns*	2.2.1.1 Gouvernance de la RSE	-
102-34	*Nature and total number of critical concerns*	2.2.1.1 Gouvernance de la RSE	-
102-35	*Remuneration policies*	3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux	Rubrique Collaborateurs - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*
102-36	*Process for determining remuneration*	3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux	Rubrique Collaborateurs - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*
102-37	*Stakeholders' involvement in remuneration*	3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux	-
102-38	*Annual total compensation ratio*	3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux	Rubrique Collaborateurs - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*
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*	1.3.1.4 Le dialogue avec nos parties prenantes 1.3.2.2 Notre capacité d'adaptation aux transformations 2.2.1 Gouvernance et méthode du Plan de vigilance et de la RSE	*https://www.carrefour.com/fr/rse/methode* *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*
102-41	*Collective bargaining agreements*	2.2.3.2 Mesures de prévention et d'atténuation des risques	*https://www.carrefour.com/fr/rse/methode* *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*

N°	*GRI disclosure*	*URD*	*Website*
102-42	*Identifying and selecting stakeholders*	1.3.1.4 Le dialogue avec nos parties prenantes 2.2.1 Gouvernance et méthode du Plan de vigilance et de la RSE 4.1.2 Les principaux risques	
102-43	*Approach to stakeholder engagement*	1.3.1.4 Le dialogue avec nos parties prenantes 2.2.1 Gouvernance et méthode du Plan de vigilance et de la RSE	
102-44	*Key topics and concerns raised*	1.3.1.4 Le dialogue avec nos parties prenantes 2.2.1 Gouvernance et méthode du Plan de vigilance et de la RSE	
Reporting practice			
102-45	*Entities included in the consolidated financial statements*	6.6 (note 19) Liste des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation	-
102-46	*Defining report content and topic Boundaries*	2.1.3 La Déclaration de Performance extra-financière	-
102-47	*List of material topics*	1.3.2.2 Notre capacité d'adaptation aux transformations 2.1.3 La Déclaration de Performance EXtra-financière	-
102-48	*Restatements of information*	NA	-
102-49	*Changes in reporting*	2.4.1 Méthodologie détaillée de reporting des indicateurs RSE	-
102-50	*Reporting period*	2.4.1 Méthodologie détaillée de reporting des indicateurs RSE	-
102-51	*Date of most recent report*	30-avr-2021	-
102-52	*Reporting cycle*	2.4.1 Méthodologie détaillée de reporting des indicateurs RSE	-
102-53	*Contact point for questions regarding the report*	investisseurs@carrefour.com	-
102-54	*Claims of reporting in accordance with the GRI Standards*	essentielle	-
102-55	*GRI content index*	9.6.6 Table de concordance du GRI (Global Reporting Initiative)	-
102-56	*External assurance*	2.4.2 Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	-

N°	*GRI disclosure*	*URD*	*Website*
GRI 200			
GRI 201 – Economic performance			
201-1	*Direct economic value generated and distributed*	5. Rapport d'activité au 31 décembre 2021	-
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*	1.3.2.1 La diversité et la compétence de nos collaborateurs 3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux	-
201-4	*Financial assistance received from government*	NA	-
GRI 202 – Market presence			
202-1	*Ratios of standard entry level wage by gender compared to local minimum wage*	Non disponible	Rubrique Collaborateurs - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*
202-2	*Proportion of senior management hired from the local community*	Non disponible	Rubrique Collaborateurs - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*
GRI 203 : Indirect economic impacts			
203-1	*Infrastructure investments and services supported*	NA	-
203-2	*Significant indirect economic impacts*	NA	-
GRI 204 – Procurement practices			
204-1	*Proportion of spending on local suppliers*	1.3.2.4 Ancrage territorial	Rubrique Éthiques des affaires et chaînes d'approvisionnement - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*
GRI 205 Anti-corruption			
205-1	*Operations assessed for risks related to corruption*	2.1.5.5 Loyauté des pratiques 4.1.2.2 Gouvernance, lois et réglementations	*https://www.carrefour.com/fr/rse/conduite-responsable*
205-2	*Communication and training about anti-corruption policies and procedures*	2.2.5.5 Loyauté des pratiques 4.1.2.2 Gouvernance, lois et réglementations	*https://www.carrefour.com/fr/rse/conduite-responsable*
205-3	*Confirmed incidents of corruption and actions taken*		
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/fr/rse/conduite-responsable*
GRI 207 – Tax			
207-1	*Approach to tax*	2.1.5.5 Loyauté des pratiques 4.1.2.2 Gouvernance, lois et réglementations 6.6 (Note 10) Impôts sur les résultats 7.3 Tableau des flux de trésorerie	*https://www.carrefour.com/fr/rse/conduite-responsable*
207-2	*Tax governance, control, and risk management*		
207-3	*Stakeholder engagement and management of concerns related to tax*		
207-4	*Country-by-country reporting*		

N°	*GRI disclosure*	*URD*	*Website*
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 matière premières sensibles 2.1.2.4 Développer l'éco-conception et l'économie circulaire des emballages	
301-2	*Recycled input materials used*	2.1.2.3 Assurer le maintien de la biodiversité pour l'approvisionnement en matières premières sensible 2.1.2.5 Limiter l'impact environnemental de nos sites 2.1.2.4 Développer l'éco-conception et l'économie circulaire des emballages	Rubrique Biodiversité - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*
301-3	*Reclaimed products and their packaging materials*	2.1.2.4 Développer l'éco-conception et l'économie circulaire des emballages	
GRI 302 – Energy			
302-1	*Energy consumption within the organization*	2.1.3.2 Contribuer à la neutralité carbone des magasins	Rubrique Climat - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*
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	Rubriques Biodiversité & Climat - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*
303-2	*Management of water discharge-related impacts*	Non disponible	Rubriques Biodiversité & Climat - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*
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	Rubrique Biodiversité - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*
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	
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	Rubrique Biodiversité - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*

N°	*GRI disclosure*	*URD*	*Website*
GRI 305 – Émissions			
305-1	*Direct (Scope 1) GHG emissions*	2.1.3.2 Contribuer à la neutraité carbone des magasins 2.1.3.3 Promouvoir une consommation bas carbone	Rubrique Climat - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*
305-2	*Energy indirect (Scope 2) GHG emissions*		
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
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	Rubrique Biodiversité & Climat - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*
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 compliance			
307-1	*Non-compliance with environmental laws and regulations*	2.1.2.5 Limiter l'impact environnemental de nos sites	Rubrique Biodiversité - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*
GRI 308 – Supplier environnement assessment			
308-1	*New suppliers that were screened using environmental criteria*	2.2.3 Présentation des mesures d'évaluation, de prévention et d'atténuation des risques	Rubrique Biodiversité - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*
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	

N°	*GRI disclosure*	*URD*	*Website*
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	Rubrique Collaborateurs - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*
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
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	Rubrique Collaborateurs - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*
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*	2.1.6.5 Garantir la santé, la sécurité et la qualité de vie des collaborateurs	Rubrique Collaborateurs - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*
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	Rubrique Collaborateurs - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*
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 Le Conseil d'administration 2.1.6.4 Promouvoir la diversité et l'inclusion, lutter contre les discriminations et le harcèlement	Rubrique Collaborateurs - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*
405-2	*Ratio of basic salary and remuneration of women to men*	Non disponible	Rubrique Collaborateurs - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*
GRI 406 – Non discrimination			
406-1	*Incidents of discrimination and corrective actions taken*	2.2.4.2 Synthèse des alertes et actions correctives mises en place	
GRI 407 – Freedom of Association and Collective Bargaining			
407-1	*Operations and suppliers in which the right to freedom of association and collective bargaining may be at risk*	2.2.3 Présentation des mesures d'évaluation, de prévention et d'atténuation des risques 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/fr/rse/conduite-responsable* Rubrique Ethique des affaires et chaînes d'approvisionnement - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*

N°	*GRI disclosure*	*URD*	*Website*
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 2.2 Plan de vigilance du groupe Carrefour	*https://www.carrefour.com/fr/rse/conduite-responsable* Rubrique Ethique des affaires et chaînes d'approvisionnement - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*
GRI 409 – Forced or 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 2.2 Plan de vigilance du groupe Carrefour	*https://www.carrefour.com/fr/rse/conduite-responsable* Rubrique Ethique des affaires et chaînes d'approvisionnement - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*
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/fr/rse/conduite-responsable* Rubrique Ethique des affaires et chaînes d'approvisionnement - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*
GRI 411 – Rights of Indigenous Peoples			
411-1	*Incidents of violations involving rights of indigenous peoples*	NA	NA
GRI 412 – Human Rights Assessment			
412-1	*Operations that have been subject to human rights reviews or impact 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/fr/rse/conduite-responsable* Rubrique Ethique des affaires et chaînes d'approvisionnement - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*
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 contracts 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*	2.2.3 Présentation des mesures d'évaluation, de prévention et d'atténuation des risques 2.1.5.2 Respect des droits de l'Homme et du travail	Rubrique Ethique des affaires et chaînes d'approvisionnement - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*
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 screened using social criteria*	2.2.3 Présentation des mesures d'évaluation, de prévention et d'atténuation des risques 2.1.5.2 Respect des droits de l'Homme et du travail	
414-2	*Negative social 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 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/fr/rse/conduite-responsable* Rubrique Ethique des affaires et chaînes d'approvisionnement - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*

N°	*GRI disclosure*	*URD*	*Website*
GRI 415 – Public policy			
415-1	*Political contributions*	NA	NA
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 4.1.2.3 Opérations – Qualité, conformité et sécurité des produits.	Rubrique Santé, nutrition et qualité et sécurité des produits - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*
416-2	*Incidents of non-compliance concerning the health and safety impacts of products and services*	Non disponible	
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 la qualité de nos produits 4.1.2.3 Opérations – Qualité, conformité et sécurité des produits.	Rubrique Santé, nutrition et qualité et sécurité des produits - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*
417-2	*Incidents of non-compliance concerning product and service information and labeling*	2.2.3 Présentation des mesures d'évaluation, de prévention et d'atténuation des risques	*https://www.carrefour.com/fr/rse/conduite-responsable*
417-3	*Incidents of non-compliance concerning marketing communications*	2.2.3 Présentation des mesures d'évaluation, de prévention et d'atténuation des risques	
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	Non disponible
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	Non disponible

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 et méthode du plan de vigilance et de la RSE 2.1.3.1 Synthèse des objectifs	Rubrique Climat - Nos engagements RSE: *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*	CDP Climat : C1.1a, C1.1.b
	b) Describe management's role in assessing and managing climate-related risks and opportunities.	1.3.1.4 Le dialogue avec nos parties prenantes 2.2.1 Gouvernance et méthode du plan de vigilance et de la RSE		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 planningwhere such information is material.	*a) Describe the climate-related risks and opportunities the organization has identified over the short, medium, and long term.*	1.3.1.4 Le dialogue avec nos parties prenantes 2.1.1.2 Contenu de la cartographie des risques RSE du Groupe 1.2.6 La nécessaire préservation des ressources naturelles	Rubrique Climat - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*	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.	1.3.2.3 La transformation des modes de production et de consommation 2.1.3. Le Climat	Rubrique Climat - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*	CDP Climat : C2.2a, C2.3a, C2.4a
	c) Describe the resilience of the organization's strategy, taking into consideration different climaterelated scenarios, including a 2°C or lower scenario.	2.1.1.2.2 Cartographie des risques RSE du Groupe 2.1.3. Le Climat	Rubrique Climat - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*	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 climaterelated risks.*	1.3.1.4 Le dialogue avec nos parties prenantes 2.1.1 Méthode RSE, Risques et Performance extra-financières 2.1.3.1 Synthèse des objectifs 2.2.2.1 Identification et définition des risques liés à l'environnement, les droits de l'Homme, la santé et la sécurité des personnes	Rubrique Performance : *https://www.carrefour.com/fr/rse/performance*	CDP Climat : C2.1a, C2.1b, C2.2
	b) Describe the organization's processes for managing climaterelated risks.	2.1.1.1 Méthode RSE 2.1.1.2.2 Cartographie des risques RSE du Groupe 2.1.3. Le Climat 2.2.3 Présentation des mesures d'évaluation, de prévention et d'atténuation des risques	Rubrique Climat - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*	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, de prévention et d'atténuation des risques		CDP Climat : C2.2

TCFD recommendations	*TCFD subcategories*	*URD*	*Website*	*Other sources*
Metrics and Targets				
Disclose the metrics and targets used to assess and manage relevant climaterelated 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.*	1.1.7 - Responsabilité Sociétale - Croissance des engagements et des résultats 1.5.5 Synthèse des performances extra-financières 2.1.3 Le Climat	Rubriques Biodiversité & Climat - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*	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 2.2.4.3 Synthèse des indicateurs de vigilance 2.4 Méthodologie de reporting et vérification des informations	Rubrique Climat - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*	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.	1.5.5 Synthèse des performances extra-financières 2.1.3 Le Climat 2.2.4.3 Synthèse des indicateurs de vigilance 2.4 Méthodologie de reporting et vérification des informations	Rubriques Biodiversité & Climat - Nos engagements RSE : *https://www.carrefour.com/fr/rse/engagements-rse*	CDP Climat : C4.1a, C4.1b CDP Water : W8.

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, Gettylmages, 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 1 886 659 465 euros
Siège social : 93, avenue de Paris — 91300 Massy
652 014 051 RCS Évry