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 02/08/2019 sous le numéro de dépôt 12577



Document de référence

Rapport financier annuel 2018

1. STRATÉGIE DU GROUPE CARREFOUR 5

1.1 Les défis d'un leader mondial de la grande distribution 6
1.2 L'ambition de Carrefour : devenir le leader mondial de la transition alimentaire pour tous 8
1.3 Un an de transformation 9
1.4 Histoire du Groupe Carrefour 16
1.5 Descriptif des activités 19
1.6 Le groupe Carrefour en 2018 30
1.7 Gouvernance 34
1.8 Raison d'être 36

2. RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE 37

2.1 La responsabilité sociétale de Carrefour 39
2.2 Les produits 51
2.3 Les magasins et le e-commerce 69
2.4 Les clients et les partenaires 82
2.5 Les collaborateurs 93
2.6 Conduite responsable des affaires 105
2.7 Les résultats extra-financiers de Carrefour 115

3. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 129 ●

3.1 Code de gouvernement d'entreprise 130 ●
3.2 La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration 131 ●
3.3 Direction Générale et Comité Exécutif Groupe 162 ●
3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux 165 ●
3.5 Règle « appliquer ou expliquer » du Code AFEP-MEDEF 174 ●
3.6 Conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants et L. 225-42-1 du Code de commerce 175 ●
3.7 Opérations effectuées par les mandataires sociaux sur les actions de la Société 176 ●
3.8 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 178 ●

4. RAPPORT D'ACTIVITÉ AU 31 DECEMBRE 2018 181 ●

4.1 Analyse de l'activité et des résultats consolidés 182 ●
4.2 Situation financière et trésorerie Groupe 187 ●
4.3 Perspectives financières 189 ●
4.4 Autres informations 190 ●
4.5 Chiffre d'affaires du premier trimestre 2019 195 ●
4.6 Glossaire indicateurs financiers 200 ●
4.7 Analyse de l'activité de la société mère 201 ●
4.8 Gestion des risques 205 ●
4.9 Dispositif de contrôle interne 217 ●

5. COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2018 225 ●

5.1 Compte de résultat consolidé 226 ●
5.2 État du résultat global consolidé 227 ●
5.3 État de la situation financière consolidée 228 ●
5.4 Tableau de flux de trésorerie consolidé 230 ●
5.5 Variation des capitaux propres consolidés 232 ●
5.6 Notes annexes 233 ●
5.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 314 ●

6. COMPTES ANNUELS CARREFOUR SA AU 31 DÉCEMBRE 2018 319 ●

6.1 Bilan 320 ●
6.2 Compte de résultat 321 ●
6.3 Tableau de flux de trésorerie 322 ●
6.4 Notes annexes 323 ●
6.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 338 ●

7. INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL 341 ●

7.1 Renseignements sur la Société 342
7.2 Renseignements sur le capital 346 ●
7.3 Actionnariat 352 ●
7.4 Informations boursières 355

8. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 357 ●

8.1 Documents accessibles au public 358
8.2 Personne responsable 358
8.3 Responsable de l'information financière 359
8.4 Responsables du contrôle des comptes 359
8.5 Informations incluses par référence 359
8.6 Tables de concordance 360

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du symbole ●

Document de référence

Rapport financier annuel 2018

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 29 avril 2019, conformément à l'article 212-13 du règlement général de l'AMF. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'Émetteur et engage la responsabilité de ses signataires. La présente version du Document de Référence 2018 annule et remplace la précédente version déposée auprès de l'Autorité des marchés financiers le 29 avril 2019 et mise en ligne sur le site Internet de Carrefour le 30 avril 2019. La modification effectuée concerne le tableau d'affectation du résultat figurant à la section 4.7.3 page 203 du Document de Référence 2018.



Alexandre Bompard
Président-Directeur Général

En 2018, nous avons amorcé un travail en profondeur sur la refonte de notre proposition commerciale en magasin, en repensant nos assortiments pour mieux répondre aux attentes nouvelles des consommateurs. Nous avons élargi notre offre en bio, produits frais, produits locaux et marques propres. Pour porter notre engagement, nous avons lancé une campagne mondiale, Act for Food, déployée dans chacun de nos pays, qui rend compte au grand public de nos actions concrètes en faveur de la transition alimentaire. Sur ces sujets centraux pour le consommateur, Carrefour se positionne aujourd'hui comme l'enseigne de référence.

Nous avons déployé cette offre dans notre univers omnicanal, intégrant désormais magasins physiques et en ligne au sein d'un parcours de proximité toujours plus simple et avantageux pour nos clients. Nous avons créé un site marchand unique par pays, sur le modèle de Carrefour.fr. Signe d'une attractivité nouvelle, Carrefour a conclu, en 2018, des partenariats stratégiques avec les plus grands acteurs du digital, dont Tencent et Google, afin de bâtir le commerce du futur.

« En 2018, nous avons engagé une transformation d'une ampleur sans précédent, au service de notre ambition : devenir le leader mondial de la transition alimentaire pour tous. La dynamique enclenchée dans toutes nos géographies et les résultats enregistrés dès cette année nous permettent d'investir dans la construction d'une nouvelle proposition commerciale, dans tous nos formats, physiques ou digitaux, afin de créer pour nos clients un univers omnicanal de référence. »

Alexandre Bompard

Enfin, nous avons engagé la transformation de nos magasins. Une refonte brique par brique, zone par zone, de la promesse espace-offre-prix-services. Une refonte qui part du client et de ses besoins, pour faire du magasin un lieu mixte, qui valorise notre savoir-faire alimentaire, en ligne avec notre ambition, avec des gammes élargies de produits sains et accessibles, notamment en bio, qui propose un non-alimentaire sélectif et recentré sur une offre pertinente et de qualité, opérée en propre ou avec des partenaires, et qui donne accès à de nouveaux services, avec l'ensemble de nos solutions e-commerce.

Grâce à la mobilisation des équipes de Carrefour, nous avons obtenu en 2018 de premiers résultats solides, encourageants, atteignant ou dépassant la plupart de nos objectifs. Ces résultats nous permettent d'aborder la suite de la réalisation du plan Carrefour 2022 avec confiance et avec une ambition renforcée. Le modèle sur lequel repose à présent notre Groupe nous permettra, dès 2019, de répondre au mieux à la triple exigence de nos clients : des prix accessibles et maîtrisés, une alimentation saine, respectueuse de l'environnement et des conditions de production et des services omnicanaux diversifiés.

1

STRATÉGIE DU GROUPE CARREFOUR

1.1 **Les défis d'un leader mondial de la grande distribution** **6**
- 1.1.1 De nouveaux comportements alimentaires 6
- 1.1.2 Des modes de consommation transformés par le numérique 6
- 1.1.3 Un modèle agricole à réinventer 7

1.2 **L'ambition de Carrefour : devenir le leader mondial de la transition alimentaire pour tous** **8**

1.3 **Un an de transformation** **9**
- 1.3.1 Déployer une organisation simplifiée et ouverte 9
- 1.3.2 Gagner en productivité et en compétitivité 10
- 1.3.3 Créer un univers omnicanal de référence 12
- 1.3.4 Devenir le leader mondial de la transition alimentaire pour tous 14

1.4 **Histoire du Groupe Carrefour** **16**

1.5 **Descriptif des activités** **19**
- 1.5.1 Implantations géographiques et déploiement omnicanal 19
- 1.5.2 Synthèse des performances financières 20
- 1.5.3 Carrefour en France et à l'international 21
- 1.5.4 Contexte, enjeux de marché et environnement concurrentiel 23
- 1.5.5 Points de vente et sites marchands 24
- 1.5.6 Marchandises et services 25
- 1.5.7 Logistique et supply chain 26
- 1.5.8 Immobilier 26
- 1.5.9 Organigramme juridique simplifié au 31 décembre 2018 27
- 1.5.10 Un modèle d'affaires créateur de valeur partagée 28

1.6 **Le groupe Carrefour en 2018** **30**
- 1.6.1 Faits marquants 2018 30
- 1.6.2 Faits marquants T1 2019 30
- 1.6.3 Synthèse des performances boursières 31
- 1.6.4 Synthèse des performances extra-financières 32

1.7 **Gouvernance** **34**
- 1.7.1 Le Conseil d'administration 34
- 1.7.2 Le Comité Exécutif Groupe 35

1.8 **Raison d'être** **36**

1.1 Les défis d'un leader mondial de la grande distribution

Le secteur de la grande distribution connaît aujourd'hui des mutations profondes et irréversibles qui nécessitent de transformer la chaîne de production, de commercialisation et de consommation. Le plan de transformation mis en œuvre depuis un an par Carrefour, avec l'ambition de devenir en 2022 le leader mondial de la transition alimentaire pour tous, répond à la nécessité d'anticiper et d'accompagner ces évolutions fondamentales, à la fois environnementales, sociétales et technologiques.

1.1.1 De nouveaux comportements alimentaires

Mieux informés, les consommateurs n'ont jamais été aussi attentifs à ce qu'ils mangent, ni aussi soucieux des conditions de production. Plus connectés, ils sont sollicités par de nombreux acteurs et ont accès à une vaste offre alimentaire. Dans leur acte d'achat, ils expriment des attentes multiples : quête de goût et d'authenticité, recherche d'une meilleure santé, exigence d'une juste rémunération pour le producteur, réduction du gaspillage alimentaire, préservation de l'environnement, souci du bien-être animal. Leurs choix de consommation provoquent des changements majeurs dans toute la chaîne de production et de distribution : depuis l'essor continu du bio – dont les ventes mondiales ont triplé en 10 ans [(1)] – jusqu'au développement des labels et marques équitables, en passant par l'émergence de nouvelles gammes de produits. Selon une enquête récente [(2)], 64 % des consommateurs dans le monde observent une pratique alimentaire qui bannit ou limite certains ingrédients. Par ailleurs, 70 % d'entre eux déclarent faire des choix diététiques pour prévenir la maladie [(2)]. Les consommateurs, aujourd'hui, recherchent donc une alimentation qui soit à la fois bénéfique pour leur santé, pour les producteurs et pour la planète. Ils réclament aussi des garanties renforcées en matière de sécurité alimentaire. Selon une étude mondiale parue en octobre 2018, 90 % des consommateurs souhaitent davantage de transparence sur les produits qu'ils achètent [(3)]. La traçabilité, la clarté et la précision de l'étiquetage sont attendues comme autant de conditions indispensables à la confiance.

1.1.2 Des modes de consommation transformés par le numérique

Depuis son smartphone, le consommateur peut aujourd'hui contrôler l'origine et la qualité nutritionnelle d'un produit, comparer les prix ; il a le choix entre acheter en ligne et se faire livrer, retirer ses courses au *Drive*, ou se fournir directement chez le producteur ; il peut enfin partager son expérience, communiquer sa satisfaction ou son mécontentement.

En même temps qu'elle donne aux clients plus de pouvoir, la digitalisation fait émerger de nouveaux acteurs, depuis la *marketplace* (place de marché) jusqu'à la boutique en ligne spécialisée en passant par d'innombrables start-up, positionnées d'amont en aval de la *FoodTech*.

Enfin, le digital transforme le monde agricole, en apportant des innovations à tous les niveaux de l'exploitation – depuis la plateforme de mutualisation des achats jusqu'au capteur intelligent pour optimiser l'irrigation des sols – et en permettant également une mise en relation directe avec les magasins et les consommateurs.

Enrichi et démultiplié par le digital, le parcours d'un client est moins linéaire, plus fragmenté, dépendant des envies et des offres du moment. L'intégration étroite entre magasin physique et commerce en ligne, au sein d'un univers omnicanal, la réactivité de la chaîne d'approvisionnement et le raccourcissement du circuit de livraison deviennent des clés essentielles pour conquérir l'attention et la fidélité du consommateur.

(1) Source : L'Agence Bio, « Le bio dans le monde », édition 2017.
(2) Nielsen Global Ingredients and Dining Out Trends. Enquête en ligne réalisée en 2016 auprès de 30 000 consommateurs dans 63 pays.
(3) Étude Kantar TNS pour le SIAL 2018.

1.1.3 Un modèle agricole à réinventer

À l'horizon 2050, la Terre devrait compter 10 milliards d'individus, contre 7,5 milliards aujourd'hui et 1 milliard en 1800 [(1)]. Confrontée à la nécessité de nourrir une population mondiale en rapide augmentation, l'agriculture intensive et industrielle semble atteindre ses limites. Elle génère des déséquilibres environnementaux qui limitent ou annulent la hausse de ses rendements et suscitent la défiance d'une part croissante des consommateurs, qui se tournent désormais vers des modes alternatifs de production. L'agroécologie et l'agriculture biologique ne cessent de progresser, même si leur part dans la production mondiale reste relativement restreinte. Entre 2011 et 2016, la surface cultivée en bio a augmenté de 54 % pour représenter 1,2 % de la surface agricole utile dans le monde [(2)].

Face au double défi d'une demande croissante à satisfaire et d'une exigence environnementale et sociétale de plus en plus élevée, l'agriculture doit réinventer son modèle et ses pratiques. Le rôle d'un leader mondial de la distribution est d'accompagner cette mutation cruciale pour l'avenir de la planète.-

(1) Source : ONU, juin 2017.
(2) Source : L'Agence Bio.

1.2 L'ambition de Carrefour : devenir le leader mondial de la transition alimentaire pour tous

Dans ce contexte de profondes mutations, Carrefour a engagé, en janvier 2018, un vaste plan de transformation, avec l'ambition de devenir le leader mondial de la transition alimentaire pour tous.

Pour atteindre cette ambition, Carrefour s'appuie sur de nombreux atouts : une marque reconnue dans de nombreux pays ; 105 millions de foyers clients ; un réseau de 12 111 magasins dans plus de 30 pays et des sites de e-commerce attirant chaque jour 1,3 million de visiteurs uniques ; un enracinement local et une implication au quotidien de chaque magasin dans la vie et le développement de son territoire ; enfin 363 862 collaborateurs exerçant leurs savoir-faire dans 300 métiers différents.

Le Groupe mobilise ainsi toute son expertise du commerce, enrichie au long de 60 ans d'histoire, et une culture de pionnier qui l'a toujours porté aux avant-postes de la distribution : inventeur en 1963 de l'hypermarché et en 1976 des marques de distributeur, créateur en 1992 des Filières Qualité Carrefour – qui rassemblent aujourd'hui près de 28 000 producteurs agricoles dans le monde – pionnier et leader en France de la distribution généraliste du bio.

Conscient de l'urgence des enjeux et de l'ampleur des défis, Carrefour a lancé, en septembre 2018, **Act for Food**, un programme mondial d'actions concrètes en faveur du « mieux manger ». Ces engagements sont déclinés dans chacun des pays où le Groupe est implanté (*détail en chapitre 2.4.1*). En France, Act for Food s'articule autour de 13 actions majeures :

1. garantir le bio 100 % français sur les produits frais de marque Carrefour Bio ;
2. bannir 100 substances controversées de tous les produits alimentaires Carrefour ;
3. supprimer ou réduire l'utilisation des pesticides chimiques des filières végétales ;
4. supprimer les traitements antibiotiques dans les élevages Filière Qualité Carrefour ;
5. garantir un large choix de poissons certifiés pêche et aquaculture responsables ;
6. supprimer les OGM des produits Carrefour et de l'alimentation des animaux d'élevage ;
7. doubler la gamme de produits végétariens en 2019 ;
8. vendre des fruits et légumes issus de semences paysannes pour favoriser la biodiversité ;
9. généraliser la traçabilité *blockchain* dans les Filières Qualité Carrefour ;
10. accompagner 500 agriculteurs à la conversion au bio ;
11. lutter contre le gaspillage alimentaire ;
12. supprimer des rayons les fruits et légumes bio qui ne sont pas de saison ;
13. réduire les emballages.

Pour enrichir et suivre les engagements d'Act for Food, et l'accompagner dans la transformation de son modèle, Carrefour a mis en place un Comité d'orientation alimentaire, composé de sept personnalités externes aux expertises reconnues dans les domaines du mieux-manger, de l'alimentation citoyenne, de la nutrition et de la santé, de l'agriculture durable :

- Lucie Basch, fondatrice de Too Good To Go ;
- Myriam Bouré, co-fondatrice de Open Food France ;
- Emmanuel Faber, Président-Directeur Général de Danone ;
- Jean Imbert, chef cuisinier éco-responsable ;
- François Mandin, agriculteur vendéen, engagé dans l'agriculture de conservation des sols ;
- Caroline Robert, cancérologue, chef de service à l'Institut Gustave Roussy ;
- Maxime de Rostolan, fondateur de Fermes d'Avenir et de Blue Bees.

Mobilisant l'ensemble de ses partenaires et parties prenantes dans la transition alimentaire pour tous, le Groupe a obtenu, en 2018, des premiers résultats probants, démontrant sa capacité à progresser sur la voie d'une ambition qui sert aussi bien le consommateur que le citoyen.

1.3 Un an de transformation

Le plan stratégique « Carrefour 2022 » s'articule autour de quatre axes : déployer une organisation simplifiée et ouverte ; gagner en productivité et en compétitivité ; créer un univers omnicanal de référence ; refondre l'offre au service de la qualité alimentaire.



Sur chacun des quatre axes, assortis d'objectifs mesurables et régulièrement évalués, le groupe Carrefour a progressé significativement tout au long de l'année 2018.

1.3.1 Déployer une organisation simplifiée et ouverte

Afin de gagner en efficacité et d'être toujours plus connecté à son écosystème, Carrefour met en place une organisation resserrée, agile, réactive et orientée client.

Une organisation rationalisée

La réorganisation du Groupe a franchi une étape majeure avec le regroupement de ses différents sièges. En France, Carrefour a réuni l'ensemble des équipes, qui travaillaient auparavant dans douze immeubles différents, sur le site unique de Massy Palaiseau, nouveau siège mondial du Groupe. Parallèlement, le Groupe a engagé et concrétisé, en 2018, un plan de 2 400 départs volontaires en France, de 1 000 départs volontaires en Belgique et de 1 000 en Argentine.

Pour tirer parti de sa taille, il a par ailleurs favorisé les synergies entre sièges, magasins, entrepôts et pays et simplifié son organisation et ses modes de management au service du client. Dans ce cadre, les fonctions support opèrent désormais au plus près des magasins et des entrepôts au sein d'une organisation horizontale et décloisonnée.

Enfin, comme il s'y était engagé, Carrefour a abandonné près de 500 projets non prioritaires, tel que le projet Nolim, sur les marchés de la vidéo à la demande et du livre numérique, afin de mettre fin à une certaine forme de dispersion et de regagner en efficacité opérationnelle.

Il a ainsi pu dégager les moyens nécessaires pour investir massivement dans le digital et la transition alimentaire pour tous (*détail en chapitre 2.1.1*), deux des axes prioritaires de son plan de transformation.

Un modèle agile et ouvert

Pour renforcer sa compétitivité et son efficacité opérationnelle, le Groupe a noué en 2018 des partenariats avec des acteurs de référence sur des activités et des métiers stratégiques pour son développement.

Dans le domaine du digital et de l'e-commerce :

- Carrefour s'est associé à Google pour ouvrir à Paris, en mars 2019 un *hub* digital - réunissant près de 300 collaborateurs des deux entreprises - dédié au développement conjoint de projets innovants dans l'e-commerce, le *Big Data* et l'intelligence artificielle. Ce partenariat intègre également un travail conjoint sur de nouvelles expériences d'achat, notamment autour de la voix, le déploiement du *Cloud* et un programme de formation et d'acculturation digitale des collaborateurs Carrefour ;
- un partenariat avec Tencent, l'un des leaders chinois de l'Internet, a permis de lancer en mai 2018 « Carrefour Le Marché », un premier supermarché connecté associant offre de proximité et services mobiles de pointe, comme par exemple le paiement par reconnaissance faciale. Ce partenariat a vocation à accélérer la digitalisation du Groupe en Chine ;
- Carrefour s'est enfin rapproché de Sapient pour la refonte de ses sites marchands et applications en France, et du site Showroomprivé, deuxième acteur européen de la vente privée en ligne, afin de construire une offre omnicanale de premier plan.

Dans le domaine de la sécurité et de la traçabilité alimentaire :

- Carrefour applique pour la première fois en France en 2018 la technologie de la *blockchain* à une filière animale emblématique de l'enseigne : le poulet d'Auvergne Filière Qualité Carrefour, vendu à 1 million d'unités chaque année. La technologie de la blockchain a été, au cours de l'année, étendue à plusieurs filières animales et végétales comme les œufs, le fromage, les oranges, les pomelos, les tomates, le saumon et le porc. Les bénéfices de la blockchain appliquée aux filières alimentaires sont nombreux : pour les consommateurs, elle répond à un besoin de transparence de plus en plus grand ; pour les éleveurs, elle leur permet de valoriser leur production et leur savoir-faire ; pour l'enseigne, elle permet de partager avec tous ses partenaires une base de données sécurisée et de garantir aux clients une sécurité alimentaire renforcée (détail en chapitre 2.2.1).
- En octobre 2018, Carrefour a rejoint la plateforme IBM Food Trust qui constitue une des actions majeures du programme mondial de transition alimentaire de Carrefour, Act for Food, afin d'accélérer le déploiement de la technologie *blockchain* à de nouvelles gammes de produits dans les tous prochains mois. Devenir un membre fondateur de la plateforme IBM Food Trust est une opportunité majeure pour Carrefour d'accélérer et d'étendre l'utilisation de la *Blockchain* aux produits afin d'assurer aux clients une traçabilité sûre et fiable de ceux-ci.

Dans le domaine des achats :

Les alliances conclues par Carrefour avec Tesco et Système U (création de la centrale Envergure) sont désormais opérationnelles. Le Groupe a engagé d'autres partenariats avec Provera en Belgique et au Luxembourg, FNAC Darty en France ou encore PAM et VéGé en Italie.

Dans le domaine du gaspillage alimentaire :

Le Groupe s'est allié à la start up Too Good To Go qui œuvre auprès des marques et des distributeurs pour réviser la sémantique utilisée pour les Dates de Durabilité Minimale des produits.

Parallèlement, le Groupe a acquis de jeunes entreprises innovantes, positionnées sur des services et des segments de marché en cohérence avec l'univers omnicanal proposé aux clients. En 2018, Carrefour a ainsi opéré l'acquisition de Quitoque, n° 1 français de la livraison de paniers-recettes à domicile, de Planeta Huerto, le leader espagnol de la vente en ligne de produits bio, et au Brésil de E-mídia, un portail communautaire dédié aux recettes de cuisine, attirant 2,5 millions de visiteurs uniques par mois.

Une culture client renforcée

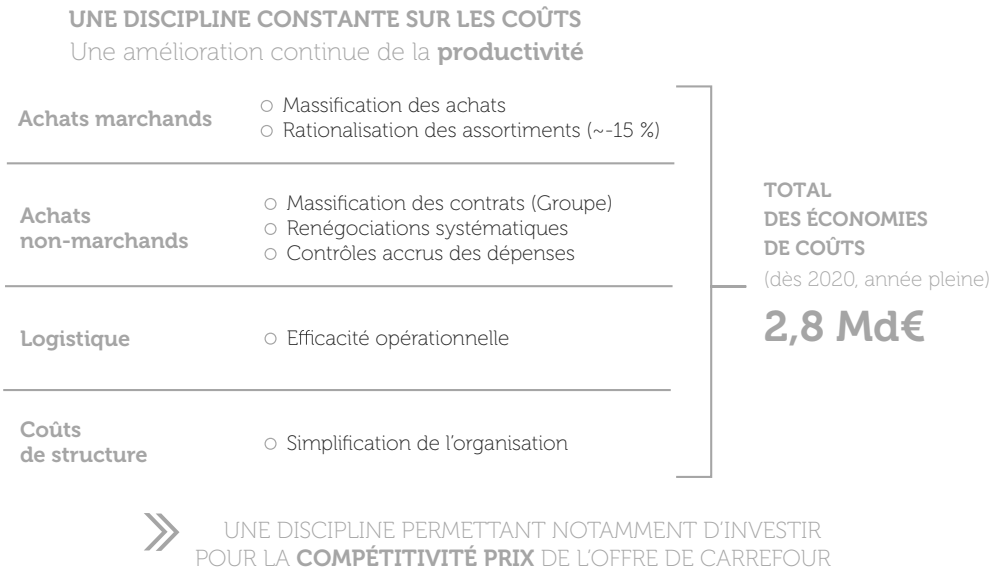
Soucieux de déployer en interne une plus forte culture client, le Groupe a intensifié ses investissements de formation et de recrutement sur les compétences et métiers positionnés au cœur de sa stratégie (transformation digitale, transition alimentaire, management). Entre autres initiatives, Carrefour a mis en œuvre, en lien avec Google, le programme de formation Go Transform, convertissant 1 000 cadres du Groupe en ambassadeurs de la transformation digitale dans leur pays et auprès de leurs équipes.

En France, Carrefour a au cours de l'année 2018 formé 9 700 salariés sur des sujets structurants tels que le marché des produits bio ou des produits frais soit deux fois plus qu'en 2017. Cette formation a pour ambition de donner plus de connaissances aux collaborateurs sur les enjeux liés à la transition alimentaire et donc d'être en mesure de mieux conseiller les clients. Dans les hypermarchés, 20 800 employés ont suivi le cursus de formation « 100 % Orientés Clients & Collaborateurs ». En Chine, le Groupe a poursuivi le développement de son école du frais, qui a formé 1 200 talents en 2018.

1.3.2 Gagner en productivité et en compétitivité

Le Groupe associe deux leviers complémentaires pour augmenter durablement sa productivité et sa compétitivité : d'une part une démarche rigoureuse de réduction de ses coûts de structure et de gestion, dont bénéficieront les consommateurs au travers d'une baisse des prix en magasin ; d'autre part une politique d'investissement plus sélective, concentrée sur ses priorités stratégiques (digital, e-commerce, transition alimentaire).

Un puissant plan de réduction de coûts de 2,8 milliards d'euros réalisé dès 2020 en année pleine



Bonne dynamique de réduction des coûts

Carrefour a lancé une démarche de réduction des coûts dans l'ensemble de ses pays et réalisé 1 050 millions d'euros d'économies en 2018. Cette dynamique a permis de relever l'ambition des baisses de coûts de 2,0 à 2,8 milliards d'euros en année pleine à horizon 2020.

Cette performance résulte notamment de :

- la mutualisation et la massification des achats marchands et non marchands ;
- la réduction de la masse salariale, consécutivement aux plans de départs volontaires ;
- l'optimisation de la *supply chain*.

Les alliances à l'achat conclues en 2018 avec d'autres acteurs de la distribution, notamment Système U et Tesco, porteront leurs fruits à partir de 2019.

Ces résultats sont aussi le fruit de l'important travail de refonte de la proposition commerciale en magasin : après avoir réduit les assortiments d'environ 6 % en 2018, une nouvelle étape de rationalisation devra permettre de porter leur réduction globale à 15 % en 2020 à l'échelle mondiale (contre 10 % initialement).

Carrefour a également mené à bien la sortie du périmètre des 273 magasins ex-Dia, acquis en 2014.

Cession d'actifs non stratégiques

Le Groupe a par ailleurs cédé, en 2018, des actifs immobiliers non stratégiques pour une valeur de 160 millions d'euros, et vise un total de cessions immobilières atteignant 500 millions d'euros à l'horizon 2020.

Une compétitivité commerciale accrue

Cette rationalisation des dépenses a permis au Groupe d'investir dans sa compétitivité prix, conformément à ses engagements, plus spécifiquement dans les supermarchés Carrefour Market en France et les hypermarchés au Brésil.

En 2019, Carrefour poursuivra dans tous ses pays d'implantation cette stratégie de répercussion des gains de gestion sur les prix proposés aux clients. Avec l'entrée en vigueur des premières dispositions de la loi Alimentation en France, les opérations "Prime Grandes Marques" (200 produits avec des remises jusqu'à 1,5€) et "Primes Fidélités" (10 % de remises sur 10 000 produits de marques Carrefour) ont ainsi été lancées en février 2019.

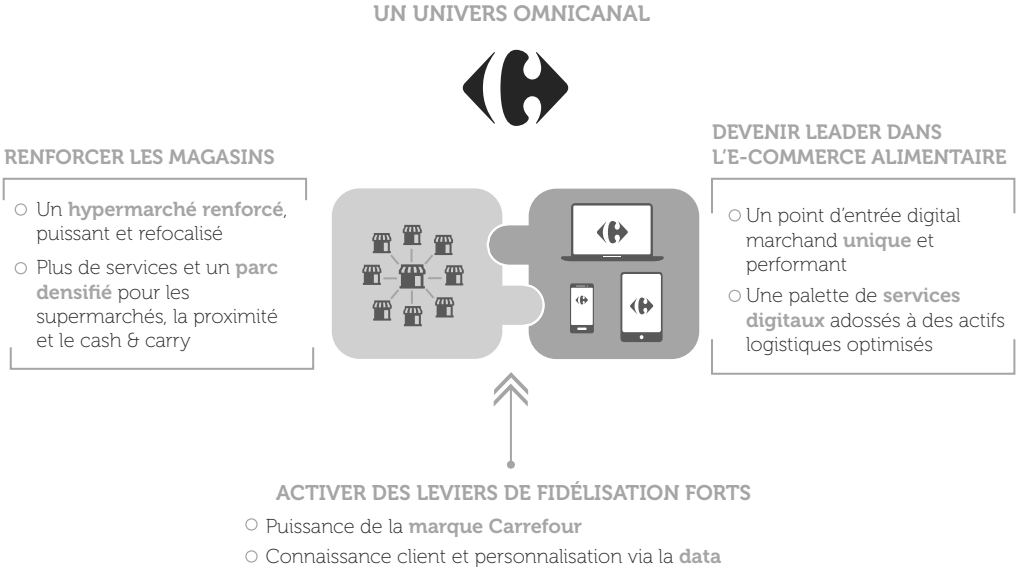
Des investissements stratégiques

Tout en réduisant ses coûts et en améliorant sa productivité, Carrefour a investi en 2018, 1,6 milliards d'euros dans les secteurs clés de son plan de transformation, notamment :

- le développement des services digitaux et l'harmonisation des solutions de e-commerce ;
- l'expansion des formats de proximité et la modernisation des hypermarchés ;
- la généralisation des *Drives*, du *click & collect* et des services de livraisons à domicile ;
- la meilleure intégration des magasins dans un parcours omnicanal ;
- le déploiement d'une offre alimentaire au plus près des exigences des consommateurs, que ce soit en termes de qualité et traçabilité, de démocratisation du bio, ou d'élargissement de l'offre en frais et en produits locaux ;
- l'accompagnement des agriculteurs et de tous les acteurs de la filière alimentaire dans le cadre de partenariats longue durée.

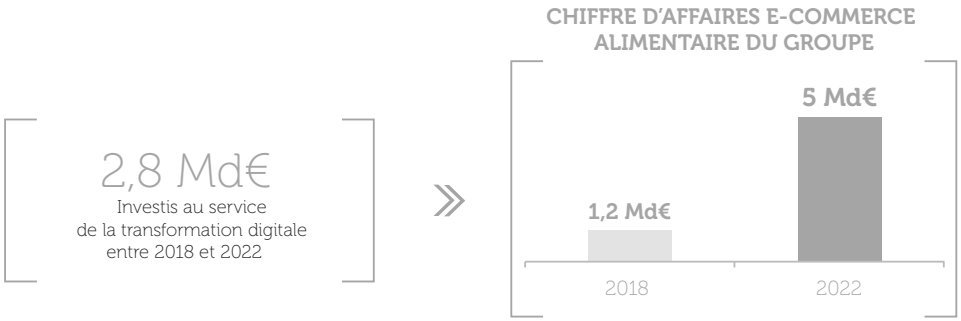
1.3.3 Créer un univers omnicanal de référence

Avec plus de 12 000 magasins dans plus de 30 pays, Carrefour dispose d'un réseau de vente mondial. Dans le cadre de son plan de transformation, le Groupe met en œuvre l'intégration de ses magasins physiques et de son offre en ligne au sein d'un univers omnicanal fluide et complet. L'objectif est d'offrir aux clients de multiples modalités d'achat : commander en ligne et retirer ses achats au *Drive*, se faire livrer rapidement à domicile, ou encore faire ses courses en magasin et bénéficier sur place de services digitaux qui facilitent, accélèrent et enrichissent leur parcours.



Dans ce cadre, Carrefour a engagé un plan d'investissement digital de 2,8 milliards d'euros sur 5 ans, avec l'objectif de devenir, à l'horizon 2022, le leader mondial de l'e-commerce alimentaire. En 2018, Carrefour a réalisé dans l'e-commerce alimentaire un chiffre d'affaires mondial de 1,2 milliard d'euros, en hausse de plus de 30 % sur un an.

Un objectif de 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires TTC dans l'e-commerce alimentaire d'ici 2022



Un portail digital unifié

En 2018, le Groupe a mené à bien le projet « One Carrefour », restructurant l'ensemble de ses sites et applications mobiles de e-commerce pour ne plus proposer, dans chaque pays, qu'un seul portail marchand et une seule marque – en France, *Carrefour.fr*.

En parallèle, Carrefour a significativement développé ses services de *Drives*, de *Drives* piétons, de *click and collect* et de livraison à domicile, poursuivant un double objectif : fluidifier le parcours client entre *offline* et *online* et rendre immédiatement accessible son offre en e-commerce alimentaire.

En 2018, Carrefour a ainsi ouvert 190 *Drives*, dont 164 en France. Le parc français atteint au 31 décembre 2018 832 unités - incluant 35 *Drives* piétons localisés à Paris, Lyon, Saint-Étienne et Beauvais. Carrefour a également étendu la couverture de sa solution de *click and collect* dans 1 700 de ses points de vente.

Le Groupe généralise aussi son offre de livraison alimentaire à domicile. En 2018, celle-ci s'est notamment appliquée à 19 nouvelles villes en France, 23 en Chine et 41 en Italie. Le Groupe a développé dans 9 pays son offre de Livraison Express en moins d'une heure, déterminante pour l'achat en ligne de produits frais. Dans 5 pays, cette solution est mise en place *via* un opérateur spécialiste de la gestion du dernier kilomètre, à l'instar de Stuart (filiale du groupe La Poste) en France, ShipTo en Belgique et Bringo en Roumanie.

Une logistique renforcée

Parallèlement à ses investissements dans le front office, Carrefour se dote d'un *back office* à la hauteur de ses ambitions dans l'e-commerce alimentaire. Le Groupe construit un outil industriel et logistique de pointe, appuyé notamment sur un réseau de plateformes de préparation de commande (PPC) automatisées. En France, par exemple, la plateforme d'Aulnay-sous-Bois, inaugurée en janvier 2018, dessert 50 magasins, dont 16 *Drives* et 3 *Drives* piétons. À terme, elle desservira la quasi-totalité des *Drives* ouverts par l'enseigne en région parisienne, à l'exception des *Drives* piétons qui seront transférés en 2019 à la PPC de Pantin. En plus des PPC, Carrefour développe des solutions hybrides, en implantant dans ses hypermarchés des outils robotisés ou semi-robotisés de préparation des commandes (*dark stores*). En 2018, le Groupe a créé des *dark stores* au Brésil, en France, en Italie et en Pologne.

Carrefour renforce également son *back office* en marketing. À l'horizon 2022, le Groupe consacrera 50 % de ses investissements marketing au digital – contre 8 % en 2017 – avec pour priorité l'harmonisation de ses bases de données clients, la consolidation du *Customer Relationship Management* (CRM), la mise en œuvre d'une communication et d'offres personnalisées, adaptées aux habitudes et préférences de chaque consommateur.

Les magasins au cœur de l'omnicanalité

À la fois espace de vente, centre de préparation et de livraison, point de retrait et de retour, les magasins se situent au cœur de l'univers omnicanal construit par Carrefour. Ils font l'objet d'un programme d'investissement soutenu.

En 2018, plus de 470 magasins de proximité (dont 145 en France) ont été ouverts sur les 2 000 initialement prévus d'ici à 2022. Cette dynamique permet à Carrefour de revoir son objectif à 3 000 ouvertures de magasins de proximité dans le monde à horizon 2022.

Cette expansion confirme la place centrale des formats de proximité dans la stratégie du Groupe, qui permettent :

- de renforcer le maillage et le nombre de points de contacts sur un territoire ;
- d'améliorer la convergence et la complémentarité avec le digital, notamment dans le cadre du développement des *Drives* et des *Drives* piéton ;
- de développer, dans les grandes villes notamment, une offre répondant aux nouvelles habitudes de consommation (exemple du Carrefour City La Halle ouvert à Paris fin 2018 qui combine commandes *Drive* pour les produits de grande consommation, achat sur place pour les produits frais et offre *ready-to-eat* (prêt à manger), intégrant le développement de nouveaux concepts de restauration).

Dans le même temps, Carrefour rénove ses hypermarchés pour mieux les intégrer dans son univers omnicanal. Le Groupe adapte la taille des hypermarchés à leur zone de chalandise et aux attentes de leurs clients, en réduisant la place des catégories non-alimentaires les moins compétitives. Les surfaces libérées sont notamment réallouées à des espaces bio, des *outlets* (magasins de déstockage), des zones de préparation des commandes e-commerce et des tests de *shop in shop* de produits électrodomestiques. En France, Carrefour a ainsi supprimé et reconverti, dans ses hypermarchés, une surface totale de 20 000 m^2 à fin 2018.

Le Groupe a enfin conforté sa position de leader, *offline* et *online*, sur le format cash & carry. Au Brésil, il a converti 20 hypermarchés en Atacadão - n° 1 du marché domestique - et prévoit à nouveau l'ouverture de 20 Atacadão en 2019. La même stratégie est déployée en Argentine, avec en 2018 la transformation de 16 hypermarchés en Maxi. Enfin, Carrefour poursuit le développement de son enseigne Supeco - un cash & carry ouvert à la fois aux professionnels et aux particuliers - en Europe et en Afrique.

Sur tous les formats de magasin, Carrefour accélère le déploiement de services digitaux pour réduire le temps d'attente en caisse et améliorer l'expérience achat des clients. En 2018, le Groupe a notamment généralisé sa solution Carrefour Pay, intégrant sur un même smartphone paiement mobile, programme de fidélité et de *couponing*. Carrefour Pay est désormais utilisable dans tous les magasins en France, et s'étendra prochainement à d'autres pays.

Le Groupe a également étendu ses services de *self-checkout* et de *scan & go* permettant aux clients de scanner eux-mêmes leurs achats et de les régler avec Carrefour Pay sans passer en caisse.

Carrefour a enfin renforcé l'attractivité de ses services non marchands (banque et assurance, spectacles…), en conjuguant nouvelles offres en ligne, vente et conseil en magasin. Par exemple, le compte bancaire 100 % digital et la carte de paiement associée C-zam, vendus sous forme de coffret dans tout le réseau français, ont conquis 120 000 clients en l'espace d'un an.

En non-alimentaire, Carrefour concentre ses investissements sur les catégories de produits les plus porteuses de croissance et de sens pour ses magasins, dans une logique omnicanale et en s'ouvrant à des partenariats novateurs.

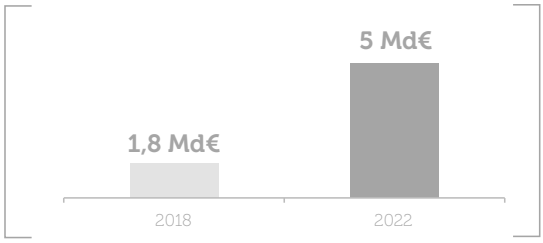
Le Groupe a par exemple conclu, en décembre 2017, une alliance stratégique avec Fnac-Darty afin de négocier en commun les conditions d'achat des produits électroniques et électroménagers grand public dans un contexte de concurrence vive sur le secteur. En 2018, il a enrichi ce partenariat avec l'ouverture test de *shop in shop* Darty dans deux de ses hypermarchés français. La même démarche est mise en œuvre dans de nombreux pays et pour différents univers de produits. En Pologne, le Groupe développe dans ses magasins des *corners* à l'enseigne MediaMarkt, le spécialiste allemand de l'électronique et de l'électroménager. Au travers de ces partenariats, Carrefour peut à la fois réduire ses coûts de gestion et dynamiser ses ventes dans les familles non-alimentaires ciblées.

1.3.4 Devenir le leader mondial de la transition alimentaire pour tous

Le groupe Carrefour se mobilise au service d'une alimentation saine, équilibrée, issue d'une agriculture durable et respectueuse de l'environnement, en phase avec les exigences nouvelles des consommateurs. Cette ambition se décline en trois objectifs majeurs :

- développer à un rythme soutenu l'offre et les ventes en **produits frais**, et en France viser une croissance du chiffre d'affaires trois fois supérieure à celle du reste de l'alimentaire, en attirant un million de nouveaux clients à l'horizon 2022 ;
- devenir le leader du **bio** dans l'ensemble des pays d'implantation du Groupe, en atteignant un chiffre d'affaires global de 5 milliards d'euros en 2022 ;
- faire des **produits à marque propre** le fer de lance de la qualité et de la sécurité alimentaire pour tous, avec l'objectif de réaliser avec ces marques un tiers du chiffre d'affaires du Groupe d'ici à 2022.

CHIFFRE D'AFFAIRES TTC BIO DU GROUPE



Renforcement de l'offre en frais

Le Groupe a renforcé, en 2018, les fondamentaux de son offre en produits frais, dans tous ses pays d'implantation : mise en œuvre de plans agroécologiques ; développement de la production coopérative locale et des circuits courts ; alimentation 100 % naturelle des animaux d'élevage ; labellisation des produits ; information nutritionnelle ; suppression des additifs et réduction des teneurs en sel, sucre et gras dans les aliments ; optimisation de la chaîne logistique ; déploiement d'une traçabilité en technologie *blockchain* ; formation des collaborateurs et extension des écoles du frais Carrefour. Carrefour décline ses objectifs qualitatifs par pays et par filière avec par exemple :

- **les Filières Qualité Carrefour (*voir détail en chapitre 2.2.3*)** : En France, le Groupe s'est fixé, à l'horizon 2020, un objectif de 20 % d'approvisionnement issu de ses Filières Qualité, et pour les fruits et légumes une proportion de 50 % en provenance de producteurs locaux. Il prévoit aussi que 100 % des produits issus de ses Filières Qualité offrent aux consommateurs, en 2022, un bénéfice agroécologique distinctif (« cultivé sans pesticide chimique », « nourri sans antibiotique », « nourri sans OGM »...).

  Carrefour a accéléré en 2018 le développement de ses Filières Qualité, qui rassemblent aujourd'hui près de 28 000 producteurs agricoles dans le monde au sein de partenariats pluriannuels, assortis d'un prix juste et d'un cahier des charges intégrant de nombreuses exigences qualitatives, environnementales et sociales. En juin 2018, par exemple, Carrefour a signé une Filière Qualité réunissant des agriculteurs et transformateurs de la région Auvergne-Rhône-Alpes pour la production de farine et d'un pain d'épeautre 100 % français. Au total, le Groupe compte plus de 500 Filières Qualité Carrefour. Les ventes de produits issus de ces filières ont augmenté de 10,1 %, en 2018, pour atteindre 922,7 millions d'euros ;
- **la pêche et l'aquaculture (*voir détail en chapitre 2.2.5*)** : Le Groupe devrait atteindre en 2019, avec un an d'avance, sa cible de 50 % de produits de la mer Carrefour issus de la pêche durable (labels MSC, ASC ou FQC). En 2018, ces produits labellisés ont représenté 37,3 % des ventes totales de poissons réalisées par les magasins du Groupe, passant de 310,9 à 443,9 millions d'euros de chiffre d'affaires (+ 42,8 %).

  Carrefour est le premier distributeur français à obtenir une certification de pêche durable (MSC et ASC) sur 100 % de ses hypermarchés et supermarchés (format Market).

Forte augmentation des ventes en bio

En 2018, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 1,8 milliard d'euros dans l'alimentation bio.

Carrefour a développé son offre de produits biologiques dans tous les pays et tous les formats de magasin. En France, le Groupe a implanté des « packs bio » (*corners* dédiés) dans 107 hypermarchés, des espaces « bio Expérience » (environ 8 000 références Bio sur 600 m^2) dans 5 hypermarchés, des *shop in shop* bio dans 35 Carrefour Market, et agrandi ses linéaires bio dans la totalité de ses magasins de proximité. Le Groupe souhaite développer son parc de magasins spécialisés bio de proximité. En 2018 Carrefour a inauguré 5 nouveaux magasins bio de proximité en France et 3 en Espagne. Il projette de poursuivre l'ouverture de ce type de formats dans les années à venir en Europe.

En juillet 2018, Carrefour a annoncé l'acquisition de So.Bio une chaîne de 8 supermarchés bio implantés dans le Sud-Ouest de la France, afin de se renforcer dans la distribution spécialisée de produits bio.

Dans le cadre de sa démarche omnicanale, le Groupe a également élargi l'offre de sa filiale Greenweez, leader européen de la distribution en ligne de produits biologiques. En octobre 2018, Greenweez a acquis Planeta Huerto, le n° 1 espagnol et portugais du bio *online*, avec plus de 35 000 références et 250 000 clients.

En amont, Carrefour soutient la conversion des producteurs à l'agriculture biologique. En partenariat avec WWF, le Groupe a lancé le contrat « bio développement » : il s'engage sur un volume d'achat et un prix, pour une durée de 3 à 5 ans, auprès des agriculteurs qui se convertissent au bio. Leurs produits, vendus en magasin, bénéficient d'un étiquetage spécifique et siglé WWF. En 2018, Carrefour a conclu des contrats « bio développement » avec 210 agriculteurs sur 15 filières et vise d'ici 2022 un total de 500 conversions.

Nette progression des produits de marque propre

La refonte de l'assortiment s'accompagne d'un travail approfondi sur la marque Carrefour et du développement de nouvelles gammes, afin de mettre davantage en avant la qualité et le prix de produits à marque propre. L'objectif du Groupe est de réaliser un tiers de ses ventes *via* les produits à marques Carrefour à l'horizon 2022.

Carrefour a encore élevé, en 2018, les standards de qualité pour ses produits de marque propre. Dans plusieurs pays (Belgique, Espagne, France, Italie), le Groupe a banni 100 additifs alimentaires (colorants, antioxydants, conservateurs, agents de texture…) de la composition de ses produits, et s'est engagé à en supprimer 30 autres d'ici 2020.

Opérant au plus près des attentes de ses clients, le Groupe a significativement élargi, en 2018, sa gamme Carrefour Bio, en ajoutant 743 nouvelles références aux 2 566 existantes en 2017, pour atteindre un total de 3 309 références. Dans l'objectif de garantir un bio de marque propre 100 % français, le Groupe a par ailleurs amorcé le retrait de ses rayons des fruits et légumes biologiques qui ne sont pas de saison. Allant encore plus loin le Groupe entend, au cours de l'année 2019, disposer d'une offre de 95 % de fruits et légumes produits en France.

Carrefour a également étoffé sa gamme de produits végétariens, Carrefour Veggie, qui répond au changement des habitudes alimentaires et à la montée des préoccupations environnementales. D'ici juin 2019, le Groupe aura doublé le nombre de références proposées dans sa gamme végétarienne.

Engagé dans une démarche de co-construction, Carrefour associe étroitement les consommateurs à la conception et au développement de nouveaux produits alimentaires. En 2018, le Groupe a ainsi organisé plus de 200 000 dégustations et tests qualitatifs auprès de ses clients.

Carrefour vise aussi l'exemplarité en matière d'emballages. Le Groupe a rejoint, en octobre 2018, la « Nouvelle économie des plastiques », initiée par la Fondation Ellen MacArthur. L'objectif : parvenir en 2025 à 100 % d'emballages recyclables, compostables ou réutilisables. Le Groupe a par ailleurs, comme d'autres enseignes et industriels de l'agroalimentaire, signé le 21 février 2019 le Pacte National sur les emballages plastiques.

Enfin, Carrefour a initié en 2018 un programme précurseur en matière de qualité alimentaire. Le Groupe étend progressivement à l'ensemble de ses Filières Qualité la technologie *blockchain*, qui garantit la traçabilité totale d'un produit, à toutes les étapes de production, de transformation, de stockage et de vente. Carrefour a par ailleurs réalisé, en 2018, plus de 53 000 analyses de qualité (+ 8 % par rapport à 2017) sur les 2 616 sites qui fabriquent ses produits de marque propre.

Proactif en matière de transparence alimentaire, Carrefour partage l'ensemble des données de ses produits de marque propre sur la plateforme citoyenne Open Food Facts. Celle-ci permet aux consommateurs de vérifier très simplement, *via* une application mobile, la valeur et le score nutritionnels d'un produit (*détail en section 2.2.1*).

1.4 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.

1960

Issus de familles d'entrepreneurs, ils se retrouvent autour d'une idée nouvelle : le libre-service à la française, qu'ils expérimentent sur une surface de 200 m², avant d'ouvrir un supermarché de 850 m² au carrefour de l'avenue Parmelan et de l'avenue André-Theuriet.



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. Rapidement, les filets noirs disparaissent, rendant le C moins visible, quasiment subliminal.

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 alors noués, permettant de redistribuer aux plus démunis les produits alimentaires à date de consommation courte.



1997

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

1998

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



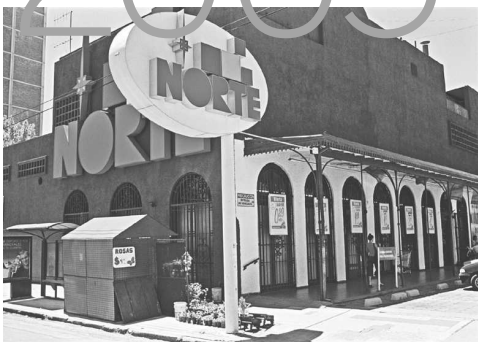
1999

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

2000

Pour répondre à l'évolution des modes de consommation, Carrefour lance le supermarché en ligne Ooshop qui propose alors une gamme de 6 000 produits dont plus d'un millier de produits frais.
Le développement de Carrefour se traduit également par l'ouverture, en 2001, du premier magasin en Roumanie.

2005



Au cours des années 2000, 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.



2010

Les enseignes Carrefour poursuivent leur développement, au Brésil par exemple, avec l'ouverture de 11 magasins Atacadão sur l'année ou, en Chine, avec l'ouverture de 22 hypermarchés et l'acquisition de 8 magasins dans le cadre du partenariat avec Baolongcang, une des principales chaînes d'hypermarchés de la région du Hebei.

2012

Le Groupe engage un recentrage de ses activités. Ainsi, les partenariats en Indonésie, en Turquie et au Moyen-Orient sont réorganisés. Le Groupe consolide également Guyenne et Gascogne après le succès de l'OPA/OPE en France et procède à l'acquisition des magasins Eki en Argentine.



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 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 septembre 2018, Carrefour lance une campagne publicitaire mondiale sans précédent : Act For Food.
Au terme d'un an de transformation, le chiffre d'affaires mondial de Carrefour dans l'e-commerce alimentaire a progressé de 30 % pour atteindre 1,2 milliard d'euros et les ventes de bio ont fortement augmenté pour s'établir à 1,8 milliard d'euros.

Pour découvrir l'actualité 2018, rendez-vous au chapitre 1.6

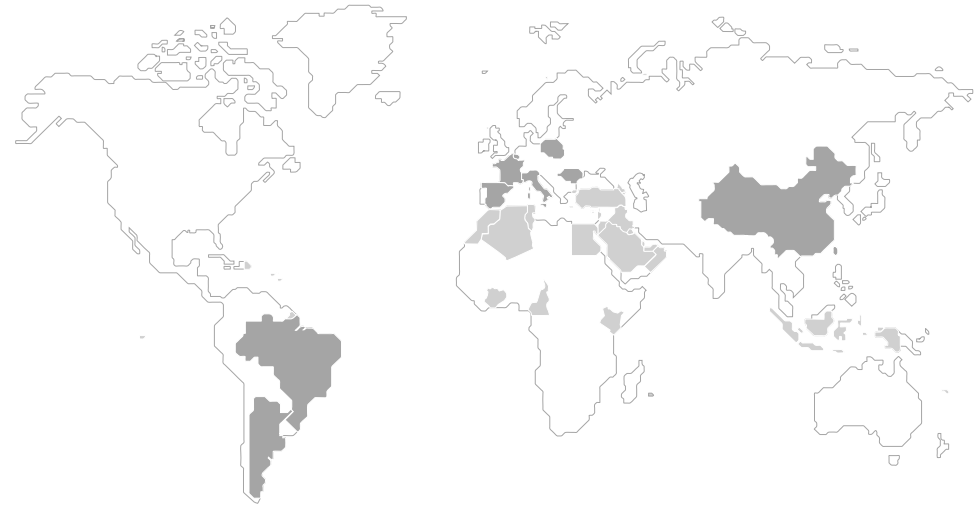
1.5 Descriptif des activités

1.5.1 Implantations géographiques et déploiement omnicanal

CARTE DES IMPLANTATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2018

Groupe Carrefour
12 111 magasins dans le monde

France*	Belgique	Pologne	Roumanie	Chine
5 220 magasins	794 magasins	850 magasins	360 magasins	239 magasins



Argentine	Brésil	Espagne	Italie	Taïwan	Autres pays
590 magasins	435 magasins	1 088 magasins	1 083 magasins	128 magasins	1 324 magasins

Pays / régions intégrés Pays / régions franchisés

* France métropolitaine

Déploiement omnicanal

Dans le cadre de sa stratégie omnicanale, Carrefour développe ses points de vente et de retrait physiques en synergie avec ses sites et applications de e-commerce, afin d'offrir aux consommateurs des solutions simples, accessibles à tous, partout et à tout moment (courses en magasin, retrait en *Drive* ou en *click & collect*, livraison à domicile).

Carrefour est un groupe omnicanal et multilocal. Dans chaque pays, chaque région, l'enseigne construit une offre en phase avec les préférences et habitudes de consommation des clients. Chaque magasin dispose de l'autonomie nécessaire pour adapter ses assortiments et sa gamme de services aux besoins locaux, construire une relation de proximité avec ses clients, tout en bénéficiant des ressources et des moyens d'un groupe de distribution international. Chaque magasin s'engage dans le développement de son territoire, 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 les dons alimentaires et la lutte contre le gaspillage.

1.5.2 Synthèse des performances financières

(en millions d'euros)	**2018 post-IAS 29**	**2017 retraité IFRS 5**	**2016**
Informations financières sélectionnées du compte de résultat consolidé			
Chiffre d'affaires toutes taxes comprises	84 916	87 605	85 700
Chiffre d'affaires hors taxes	76 000	78 315	76 645
Résultat opérationnel courant avant amortissements *	3 469	3 735	3 886
Résultat opérationnel courant	1 905	2 135	2 351
Résultat opérationnel courant après quote-part des sociétés mises en équivalence	1 919	2 139	2 315
Résultat opérationnel	758	978	1 943
Résultat net des activités poursuivies	(43)	(85)	934
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe	(259)	(254)	786
Résultat net total	(344)	(362)	894
Résultat net, part du Groupe	(561)	(531)	746
Informations financières sélectionnées du tableau de trésorerie consolidé			
Autofinancement	2 107	2 653	2 964
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation totale	2 108	2 843	3 305
Variation de la trésorerie issue des investissements	(1 613)	(2 635)	(2 856)
Variation de la trésorerie issue du financement	529	362	0
Variation nette de la trésorerie	708	288	581
Informations financières sélectionnées de l'état de la situation financière consolidée			
Dette nette	3 785	3 743	4 531
Capitaux propres	11 286	12 159	12 008
Capitaux propres, part du Groupe	9 169	10 059	10 426

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

1.5.3 Carrefour en France et à l'international

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

En 2018, Carrefour a ouvert ou acquis 716 magasins sous enseignes, ce qui représente une création brute de 534 400 m^2. Fin 2018, Carrefour compte 12 111 magasins sous enseignes dans plus de 30 pays.

Carrefour a enregistré en 2018 une croissance de ses ventes hors taxes de + 3,4 % à taux de change constant, à 76 milliards d'euros.

Le chiffre d'affaires TTC 2018 (pre-IAS 29) s'établit à 85,2 milliards d'euros, soit une hausse de + 2,5% à changes constants. Cette croissance s'explique par :

- une hausse des ventes à magasins comparables hors essence hors calendaire de + 1,4 % ;
- une contribution de l'expansion de + 1,4 %;
- un effet calendaire défavorable, à hauteur de - 0,1 % ;
- un effet essence favorable, à hauteur de + 0,8 % ;
- un impact des acquisitions/cessions réalisées sur l'année, défavorable de - 0,9 %.

Après prise en compte d'un effet change défavorable de - 5,3 %, principalement dû à la dépréciation du real brésilien et du peso argentin, la variation totale du chiffre d'affaires à taux de changes courants s'élève à - 2,8 %. Après application de la norme IAS 29, le chiffre d'affaires TTC 2018 du Groupe s'élève à 84,9 milliards d'euros.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 1 905 millions d'euros. Avant application de la norme IAS 29, il s'élève à 1 938 millions d'euros. Le résultat opérationnel courant représente 2,5 % du chiffre d'affaires.

En 2018, l'autofinancement s'est établi à 2,2 milliards d'euros, qui se comparent à 2,7 milliards d'euros en 2017. Les investissements ont été bien maîtrisés et reflètent plus de sélectivité et de productivité dans leur mise en œuvre : ils atteignent 1,6 milliard d'euros en 2018 contre 2,4 milliards d'euros en 2017. En 2018, le cash-flow libre des activités poursuivies hors éléments exceptionnels s'est élevé à 1 088 millions d'euros, en amélioration par rapport à 2017.

France

En France, le groupe Carrefour compte à fin 2018 5 365 magasins sous enseignes répartis en 4 formats : 247 hypermarchés Carrefour, 1 056 supermarchés Carrefour Market, 3 918 magasins de proximité aux enseignes Carrefour City, Carrefour Contact, Carrefour Express, Carrefour Bio, etc. et 144 magasins de cash & carry à l'enseigne Promocash. En intégré, le parc se compose de 646 magasins soit 209 hypermarchés, 420 supermarchés, 11 magasins de proximité et 6 magasins de cash & carry. La sortie du périmètre des 273 magasins ex-Dia a été menée à bien en 2018.

La proportion des magasins franchisés par rapport au parc représente respectivement 9,9 % en hypermarché, 59,1 % en supermarché et 99,5 % en Proximité.

La franchise est peu consommatrice de capitaux et permet de s'appuyer sur l'implication et la connaissance du marché local des partenaires. Dans ce cadre, Carrefour met à disposition de ses franchisés son savoir-faire éprouvé 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.

Carrefour opère ainsi en France métropolitaine et, au travers de partenariats historiques, dans les territoires ultra-marins. Ce sont ainsi 145 magasins sous enseignes qui sont exploités outre-mer : 15 hypermarchés, 30 supermarchés, 97 magasins de proximité et 3 magasins de cash & carry.

En 2018, Carrefour a ouvert ou acquis en France 160 magasins sous enseignes, dont 2 hypermarchés, 12 supermarchés et 146 magasins de proximité, ce qui représente une création brute de 60 000 m^2.

Le chiffre d'affaires hors taxes s'établit à 35,6 milliards d'euros. La France a enregistré une nouvelle croissance de ses ventes en comparable hors essence et hors calendaire (+ 0,3 %), portée par les ventes alimentaires. Les hypermarchés enregistrent une baisse de 1,4 % en comparable hors essence et hors calendaire, tandis que les supermarchés progressent de 1,6 % et les autres formats, principalement la proximité, de 3,3 %.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 466 millions d'euros, soit une marge opérationnelle à 1,3 %, en retrait par rapport à 2017. Cette baisse reflète notamment un environnement de marché très compétitif, des investissements dans la compétitivité réalisés en avance de phase sur les baisses de coûts, des investissements spécifiques pour développer les plateformes de préparation des commandes en ligne et lancer la campagne Act For Food, et l'impact du mouvement des Gilets Jaunes au cours du 4^e trimestre.

En France, les investissements opérationnels se sont élevés à 537 millions d'euros. Ils ont représenté 1,5 % du chiffre d'affaires.

Autres pays d'Europe

En Europe (hors France), Carrefour opère 4 788 magasins sous enseignes à fin 2018. Le parc sous enseignes se compose de 452 hypermarchés, 1 776 supermarchés, 2 511 magasins de proximité et 49 magasins de cash & carry. Carrefour opère dans 5 pays en intégré : Belgique, Espagne, Italie, Pologne et Roumanie. Le parc de magasins intégrés se compose de 1 488 magasins au total (412 hypermarchés, 768 supermarchés, 259 magasins de proximité et 49 magasins de cash & carry).

Sur l'année, Carrefour a ouvert ou acquis 420 magasins sous enseignes, soit une création brute de 163 000 m^2, dont 6 hypermarchés, 92 supermarchés, 314 magasins de proximité et 8 magasins de cash & carry.

Le chiffre d'affaires hors taxes en Europe s'établit à 21,1 milliards d'euros en 2018, en baisse de 0,2 % à changes courants. Les ventes en comparable hors essence et hors calendaire sont en baisse de 1,6 %.

Sur l'année, le résultat opérationnel courant s'établit à 664 millions d'euros, en baisse de 1,9 % à taux de changes courants, soit une marge opérationnelle stable de 3,2 %. Carrefour évolue dans un environnement bataillé, animé notamment par les *discounters* et les acteurs indépendants. La dynamique de réduction des coûts a permis d'engager des investissements commerciaux et de compenser les pressions concurrentielles.

Présent depuis 1973 en Espagne, Carrefour dispose d'un parc de magasins multiformat de 205 hypermarchés, 114 supermarchés, 748 magasins de proximité et 21 magasins de cash & carry à fin 2018. Les ventes hors taxes s'établissent à 8,7 milliards d'euros, en hausse de 1,3 %. L'activité de Carrefour dans le pays est solide et s'appuie sur une stratégie multiformat complémentaire d'une

stratégie multicanale. L'année 2018 a été marquée par le renforcement du digital, du frais, du bio et des produits à marques Carrefour.

Présent depuis 1993 en Italie, Carrefour y gère un parc de 51 hypermarchés, 412 supermarchés, 605 magasins de proximité et 15 magasins de cash & carry. Les ventes hors taxes s'établissent à 4,7 milliards d'euros, en baisse de 4,4 %. Un nouveau directeur général a été nommé début octobre 2018. Il a pour mission d'accélérer la transformation de Carrefour Italie.

En Belgique, Carrefour est le groupe le plus multiformat : 40 hypermarchés, 451 supermarchés et 303 magasins de proximité. Le chiffre d'affaires hors taxes est de 3,9 milliards d'euros, en baisse de 2,2 % par rapport à 2017. Carrefour a mis en oeuvre un plan de départs volontaires qui devrait s'achever au premier semestre 2019. La performance a été impactée par des perturbations opérationnelles.

Présent depuis 1997 en Pologne, Carrefour opère sous enseignes 89 hypermarchés, 152 supermarchés et 609 magasins de proximité. Les ventes hors taxes s'établissent à 1,8 milliard d'euros, en hausse de 2,6 % à taux de change constant. Les initiatives commerciales ont permis de limiter les effets de la loi imposant la fermeture certains dimanches.

En Roumanie, où Carrefour est présent depuis 2001, le Groupe gère 35 hypermarchés, 261 supermarchés, 51 magasins de proximité et 13 magasins de cash & carry. Les ventes hors taxes s'établissent à 1,9 milliard d'euros, en hausse de 8,0 % à taux de change constant.

Le Groupe est également présent dans d'autres pays d'Europe au travers de partenariats, principalement en Turquie avec le groupe Sabanci. Carrefour compte un total de 613 magasins sous enseignes : 32 hypermarchés, 386 supermarchés et 195 magasins de proximité.

Les investissements opérationnels en Europe (hors France) se sont élevés en 2018 à 385 millions d'euros et ont représenté 1,8 % 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 1 025 magasins au total, avec 189 hypermarchés, 147 supermarchés, 516 magasins de proximité et 173 magasins de cash & carry.

En 2018, le parc s'est enrichi de 20 nouveaux magasins à l'enseigne Atacadão au Brésil. En Argentine, 16 hypermarchés ont été convertis en Maxi.

En Amérique latine, le chiffre d'affaires hors taxes s'établit à 13,8 milliards d'euros après application de la norme IAS 29, en hausse de 15,7 % à changes constants. L'effet de change défavorable sur l'année conduit à une évolution des ventes à taux de changes courants de - 13,9 %. Le résultat opérationnel courant s'établit à 767 millions d'euros post-IAS 29 en 2018, en hausse de 23,6 % à taux de change constant et en hausse de 7,2 % à changes courants. Le taux de marge opérationnelle s'établit ainsi à 5,6 % contre 4,5 % en 2017. En Argentine, la mise en œuvre d'un plan de transformation et de reconquête commerciale permet d'atteindre un résultat opérationnel courant à l'équilibre (hors application de la norme IAS 29 dont l'impact est de - 33 millions d'euros). Au Brésil, la marge opérationnelle progresse fortement sur l'année. Atacadão confirme sa bonne dynamique commerciale et poursuit sa forte expansion. Les services financiers affichent une solide progression de leur profitabilité.

Au Brésil, Carrefour opère 100 hypermarchés, 49 supermarchés, 120 magasins de proximité et 166 magasins de cash & carry à fin 2018. Les ventes hors taxes au Brésil s'établissent à 11,9 milliards d'euros, en progression de 7,3 % à taux de change constant. Carrefour est porté par une bonne performance commerciale, l'expansion dans les formats de croissance, en particulier Atacadão, et le développement du e-commerce. Les services financiers sont en forte croissance, avec la progression de la carte Atacadão.

Implanté en Argentine depuis 1982, Carrefour gère un parc de 89 hypermarchés, 98 supermarchés, 396 magasins de proximité et 7 magasins de cash & carry. Le chiffre d'affaires hors taxes s'établit à 1,9 milliard d'euros, soit une hausse de 55,4 % à taux de change constant.

Les investissements opérationnels en Amérique latine se sont élevés en 2018 à 429 millions d'euros et ont représenté 3,1 % du chiffre d'affaires.

Asie

Implanté depuis 1989 sur le continent asiatique, Carrefour est présent en Chine et à Taïwan, ainsi qu'en Indonésie sous franchise. Le parc de magasins sous enseignes s'établit à 474 magasins au total, dont 372 hypermarchés, 73 supermarchés et 29 magasins de proximité.

Sur l'année, le Groupe a ouvert 35 magasins au total. Ces ouvertures brutes correspondent à la création de 53 000 nouveaux m^2.

Les ventes hors taxes en Asie s'établissent à 5,5 milliards d'euros et baissent de 4,1 % à taux de change constant. Le résultat opérationnel courant s'établit à 45 millions d'euros contre 4 millions d'euros en 2017. Cette amélioration significative est principalement portée par la Chine. En parallèle des initiatives de transformation du modèle commercial des hypermarchés (concept Le Marché) et de la très forte accélération sur le segment digital O2O (*online to offline*), un puissant programme de réduction des coûts et de fermeture de magasins déficitaires a été mis en place.

Carrefour est présent depuis 1995 en Chine, où les ventes hors taxes s'établissent en 2018 à 3,6 milliards d'euros, soit une baisse de 7,6 % à taux de change constant. Dans un environnement complexe, Carrefour continue l'adaptation de son modèle commercial : réductions et réallocations de surfaces, développement du frais et du digital, intégration logistique et réduction des coûts. À fin 2018, Carrefour compte 239 magasins dans le pays, dont 212 hypermarchés et 27 magasins de proximité.

À Taïwan, le parc se compose de 64 hypermarchés et 64 supermarchés. Le chiffre d'affaires hors taxes s'établit à 1,9 milliard d'euros dans le pays, soit une hausse de 3,6 % à changes constants. L'ouverture de supermarchés et le développement du e-commerce alimentaire constituent les principales initiatives visant à renforcer le profil multiformat et multicanal de Carrefour dans le pays.

Carrefour est également présent en Indonésie sous franchise, où son partenaire opère à fin 2018, 96 hypermarchés, 9 supermarchés et 2 magasins de proximité.

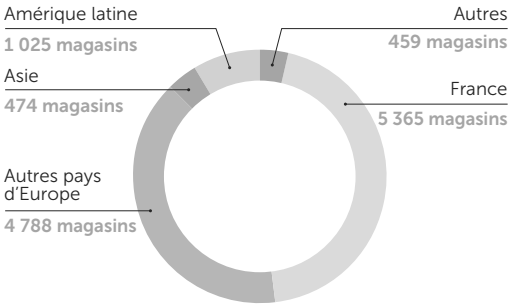
Les investissements opérationnels en Asie se sont élevés à 94 millions d'euros en 2018 et ont représenté 1,7 % du chiffre d'affaires.

Autres régions

Carrefour compte également 459 magasins exploités avec des partenaires franchisés locaux à travers le monde (Afrique, Moyen-Orient, etc.) sous différents formats : 124 hypermarchés, 267 supermarchés, 55 magasins de proximité et 13 magasins de cash & carry.

Carrefour a ainsi poursuivi l'expansion de ses enseignes en accompagnant ses différents partenaires à l'international et dans les territoires ultramarins, avec l'ouverture de 65 nouveaux points de vente au total en 2018. Au Moyen-Orient, par exemple, le groupe Majid Al Futtaim a continué son expansion multiformat avec l'ouverture de 15 hypermarchés et de 28 supermarchés. En Afrique, le groupe CFAO Retail a inauguré un nouveau magasin à Abidjan en Côte d'Ivoire. Ces 2 partenaires ont également conclu un accord avec l'acteur e-commerce Jumia.

DÉTAIL DU PARC PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



Détail du parc par zone géographique

1.5.4 Contexte, enjeux de marché et environnement concurrentiel

Le secteur de la grande distribution est en pleine évolution. La course à la taille, la standardisation des rayons et des produits, en vigueur entre les années 1980 à 2000, ont laissé la place à la construction d'offres différenciées, au plus près des consommateurs, de leurs nouvelles attentes, pratiques alimentaires et modes d'achat : développement très soutenu des formats de proximité, exploités le plus souvent en franchise ; interconnexion entre magasins et e-commerce, amplifiée par un bouquet de services (*Drive*, *click & collect*, livraison express…) ; déploiement d'une offre plus qualitative, en prise directe avec la montée des préoccupations sanitaires, sociales, sociétales et environnementales (bio, frais, produits locaux, commerce équitable, fait maison, et plus largement alimentation revendiquant un bénéfice santé) ; structuration de filières agricoles capables de fournir sur la durée un volume important de denrées de haute qualité, saines et traçables.

À la faveur de ces évolutions, sont apparus de nouveaux acteurs, et avec eux une intensification de la pression concurrentielle sur tout ou partie des marchés de la grande distribution.

Il s'agit principalement des *pure players*, plateformes de commerce en ligne qui ont construit leur puissance dans le non-alimentaire, avant de se lancer, pour certains d'entre eux et en fonction des marchés, à la conquête de l'alimentaire. Ces *pure players* ont profondément modifié la donne en introduisant de nouveaux services digitaux, en démultipliant l'offre disponible – par l'intermédiaire notamment de *market places* – en créant l'habitude de services et de produits accessibles en quelques clics, partout et tout le temps, au gré de ses envies. Ils ont par ailleurs accentué l'importance stratégique d'une *supply chain* performante, automatisée et hyper-réactive.

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

Dans ce contexte de concurrence accrue, les acteurs historiques de la grande distribution doivent à la fois investir dans la reconfiguration de leur offre et de leurs formats, dans l'e-commerce, l'omnicanalité et l'outil logistique, tout en conservant leur marque distinctive dans l'esprit des consommateurs : des prix compétitifs, abordables, qui rendent la qualité alimentaire accessible au plus grand nombre.

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

En France, principal marché du groupe, la densité concurrentielle est singulière avec, outre Carrefour, sept acteurs principaux : Aldi, Auchan, Casino, E. Leclerc, Intermarché, Lidl et Système U. Le groupe Carrefour atteint, tous formats confondus, une part de marché de 21.4 %[(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 opérateur 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 (Auchan, Bennet, Carrefour, Conad, Coop, Esselunga, Iper, Pam, etc.) et détient de fortes positions régionales notamment dans le Val d'Aoste, le Piémont, la 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 et Lidl.

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

En Chine, Carrefour est un des acteurs de premier plan de la distribution alimentaire dans un marché où le digital est en forte progression.

(1) Part de marché valeur - Panel Nielsen Scantrack - PGC+FLS sur une période de 52 semaines finissant le 31 décembre 2018, pour un périmètre France (HM + SM + SDMP + Proxi + Drive).

1.5.5 Points de vente et sites marchands

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).

Pour encore mieux accompagner les nouveaux modes de consommation, Carrefour met en œuvre un parcours multicanal, qui propose à ses clients un maximum de flexibilité, de services 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.

Carrefour a par ailleurs développé ou acquis des concepts et formats innovants, en phase avec les évolutions sociales, sociétales ou environnementales, comme Carrefour Bio, Greenweez (n° 1 français du bio en ligne), Quitoque (n° 1 français des paniers-recettes en ligne), Croquetteland (*petfood* en ligne), Atacadão au Brésil (cash & carry ouvert aux particuliers et aux professionnels) ou encore Supeco (supermarché à prix bas pour le grand public et les professionnels) en Europe du Sud et de l'Est.

PARC DE MAGASINS (FRANCHISÉS ET PARTENAIRES INCLUS)*

Parc magasin au 31/12/2018	Hypermarchés	Supermarchés	Magasins de proximité	Magasins de cash & carry	Total nombre de magasins 2018	Total nombre de magasins 2017	Total surface de vente (en milliers de m²) 2018	Total surface de vente (en milliers de m²) 2017
France	232	1 026	3 821	141	5 220	5 571	5 406	5 627
France DPI outre-mer et Rep. dom	15	30	97	3	145	147	140	137
Total France	247	1 056	3 918	144	5 365	5 718	5 546	5 764
Belgique	40	451	303		794	786	941	947
Espagne	205	114	748	21	1 088	993	2 040	2 016
Italie	51	412	605	15	1 083	1 068	940	963
Pologne	89	152	609		850	896	672	682
Roumanie	35	261	51	13	360	323	466	433
Autres	32	386	195		613	638	539	558
Total Europe (hors France)	452	1 776	2 511	49	4 788	4 704	5 598	5 599
Argentine	89	98	396	7	590	605	659	670
Brésil	100	49	120	166	435	409	1 851	1 738
Total Amérique latine	189	147	516	173	1 025	1 014	2 510	2 408
Chine	212		27		239	259	1 687	1 772
Taïwan	64	64			128	114	449	450
Autres	96	9	2		107	93	531	514
Total Asie	372	73	29		474	466	2 667	2 736
Autres	124	267	55	13	459	398	1 223	1 111
Total Autres	124	267	55	13	459	398	1 223	1 111
TOTAL GROUPE	**1 384**	**3 319**	**7 029**	**379**	**12 111**	**12 300**	**17 545**	**17 618**

* *Les magasins Atacadão et Supeco au Brésil, Carrefour Maxi en Argentine et Supeco en Europe sont classés dans le format cash & carry.*

1.5.6 Marchandises et services

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

Pour satisfaire les clients à travers le monde, Carrefour travaille l'offre de façon à proposer des produits frais variés, des produits de fournisseurs locaux, des produits de grande consommation, les produits non alimentaires indispensables, les meilleures innovations et des services du quotidien.

Produits frais et produits locaux

Atout majeur, les produits frais mobilisent toute l'attention et les savoir-faire des collaborateurs. Carrefour propose une offre large de produits frais de qualité, dans une atmosphère pensée pour le plaisir des courses : des étals généreux, des produits à portée de main et des produits régionaux. Partout dans le monde, Carrefour développe des filières d'approvisionnement locales, respectueuses de l'environnement et qui reposent sur des partenariats de longue durée avec les agriculteurs, éleveurs et producteurs.

Produits de marques nationales et de marques propres

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

Les produits de marques Carrefour joueront un rôle clé dans la réalisation de l'ambition du Groupe en matière de transition alimentaire pour tous, notamment grâce à des gammes sans cesse renouvelées et élargies, avec une attractivité prix renforcée. C'est un des axes prioritaires de la stratégie de l'entreprise, ce qui justifie de redoubler d'initiatives pour créer des marques propres originales et très qualitatives, sur les composants comme sur les recettes.

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 610 références commercialisées dans plus de 29 pays.

De même, en 1992, Carrefour fut le premier distributeur à proposer un produit issu de l'agriculture biologique. L'enseigne est aujourd'hui le 1er 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 ou de conformité par exemple. Tout au long de la chaîne logistique, les contrôles se multiplient, avec une attention particulière portée aux produits frais.

En aval, les magasins effectuent des contrôles quotidiens de la qualité de leurs marchandises et sont soumis à un processus rigoureux d'analyses et d'audits. Cette vigilance quotidienne se traduit par 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.

Relations fournisseurs et PME

Par nature, Carrefour est en relation étroite avec de multiples parties prenantes (clients, fournisseurs, collaborateurs, collectivités, investisseurs, universités, fédérations professionnelles, gouvernements, etc.). Ces relations se tissent au quotidien dans un climat de confiance. Carrefour déploie par exemple une démarche visant à renforcer la relation de partenariat avec ses fournisseurs, les accompagner dans leur croissance et contribuer à l'amélioration des conditions de travail dans les pays à vigilance particulière.

Services marchands et services financiers

Des solutions de financement aux loisirs, en passant par la parapharmacie ou l'essence, les services Carrefour animent les galeries marchandes et les parkings des magasins et répondent aux besoins des clients avec le même engagement : des produits et services de qualité au meilleur prix.

Réservation de voyages, billetterie de spectacle, location de véhicule, impression de photos, boutiques d'optique, pressing, conciergerie, etc. : les services Carrefour, différents selon les pays et les usages, permettent d'optimiser le temps des courses et le budget des clients. Carrefour poursuit, dans chaque pays, l'amélioration des services existants et développe de nouvelles solutions pour accompagner la mobilité des clients.

L'ensemble des pays intégrés proposent désormais à leurs clients des services financiers intégrant une large gamme de produits de crédit et d'épargne. 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 ou des produits d'épargne.

Carrefour Banque est la filiale bancaire de Carrefour pour la commercialisation des activités de banque et d'assurance en France, en Italie et en Belgique. Plus de 2,2 millions de clients bénéficient aujourd'hui de services et d'avantages exclusifs et réalisent des économies au quotidien en faisant leurs courses. Carrefour Banque gère également un encours global de crédits de 2,5 milliards d'euros ainsi qu'un total de 2,3 milliards d'euros détenus pour ses clients épargnants. Pour leur simplifier la vie au quotidien, Carrefour Banque mise également sur l'innovation et sur des partenariats avec des acteurs reconnus qui accompagnent la diversification de ses activités.

1.5.7 Logistique et *supply chain*

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

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

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 : plateformes 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*), système d'intelligence artificielle pour optimiser les commandes aux fournisseurs et la gestion des stocks, partenariats avec des opérateurs spécialisés pour la gestion du dernier kilomètre.

À fin 2018, Carrefour dispose, dans ses pays intégrés, d'un parc de 120 entrepôts et plateformes, en gestion propre ou opérés par des prestataires.

1.5.8 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 pour les clients. Son ambition est de concevoir des lieux propices à des expériences shopping chaleureuses et conviviales, tout en contribuant durablement à l'attractivité et au dynamisme de chaque ville et région.

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

À fin décembre 2018, le Groupe opère 17,5 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.

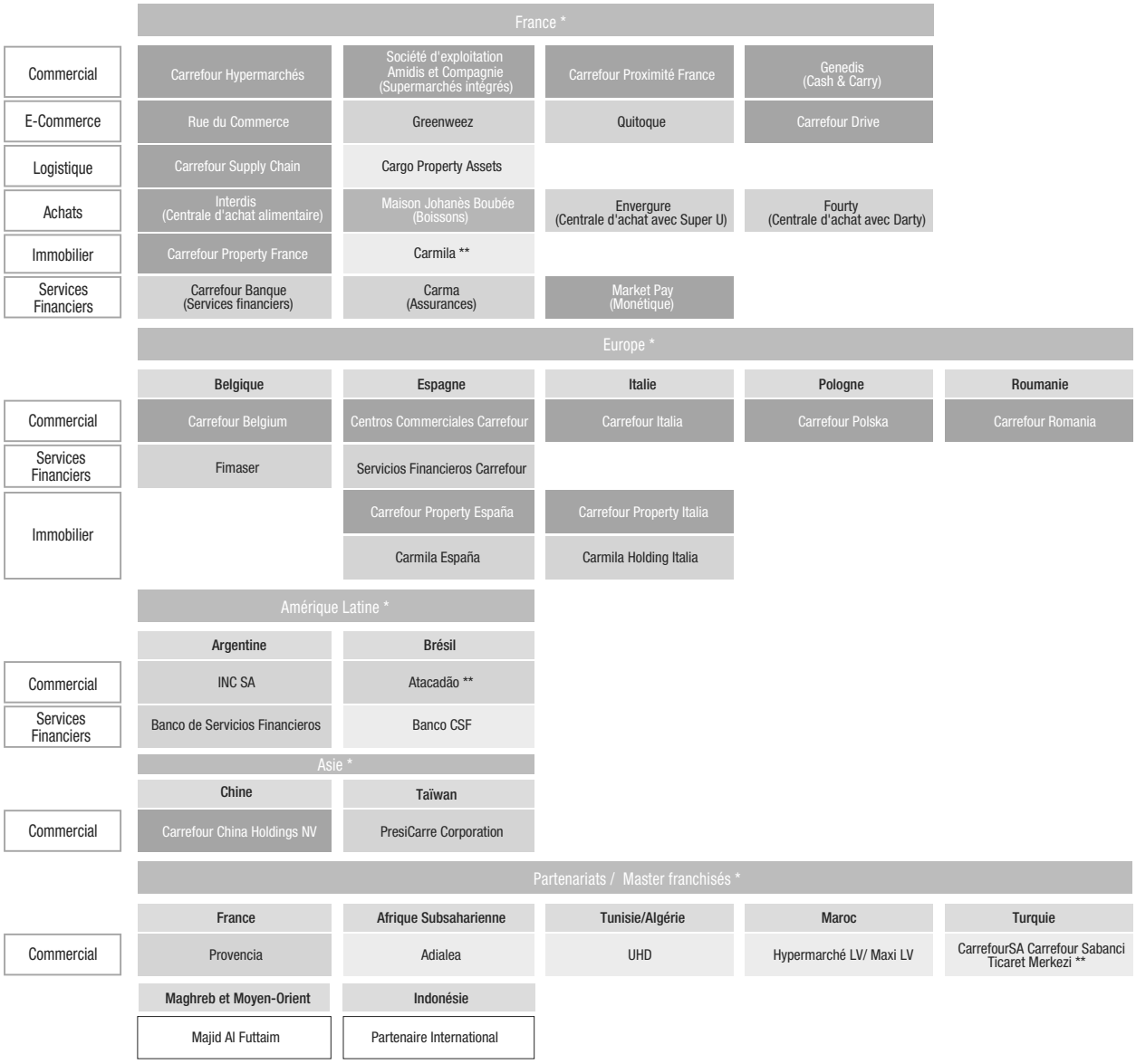
De façon générale, le Groupe détient en propriété une large majorité de la surface totale de ses points de vente, avec un taux de détention supérieur à 65 % pour ses hypermarchés et un taux de l'ordre de 50 % pour ses supermarchés.

En France, en Espagne et en Italie, les murs des magasins (hypermarchés et supermarchés) sont détenus par Carrefour Property, qui gère ainsi près de 1300 sites en propriété intégrant les enseignes Carrefour. Cette entité intègre également l'ensemble des expertises immobilières permettant de conduire les projets immobiliers du Groupe : *asset management*, pilotage et conception de projets, maîtrise d'ouvrage déléguée, gestion immobilière, etc.

Dans les autres pays, avec l'accompagnement d'experts de l'immobilier commercial 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 multiformat 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 dédiée à l'attractivité des centres commerciaux attenants aux hypermarchés Carrefour en France, Espagne et Italie. Créée en 2014, Carmilla 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.

1.5.9 Organigramme juridique simplifié au 31 décembre 2018



* Détentions directes et indirectes de Carrefour S.A.
** Société cotée

détention égale à 100 %
détention supérieure ou égale à 50 %
détention inférieure à 50 %
aucune détention capitalistique

1.5.10 Un modèle d'affaires créateur de valeur partagée

Un modèle d'affaires au service de la transition alimentaire pour tous

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. Carrefour met en oeuvre un processus de distribution de produits et de services aux consommateurs et professionnels de la restauration. Le processus comprend des opérations d'achat de produits, de spécification de cahiers des charges pour ses marques, d'organisation d'une logistique d'approvisionnement et d'exploitation de magasins physiques et digitaux menées directement ou indirectement sur tous les territoires.

CAPITAUX ET RESSOURCES

Capital financier
84 916 M€ de chiffre d'affaires TTC
2 656 M€ de revenus divers (sociétés financières, promotion immobilière, locations)
94 M€ de revenus financiers
6,75 M€ de budget pour la Fondation Carrefour

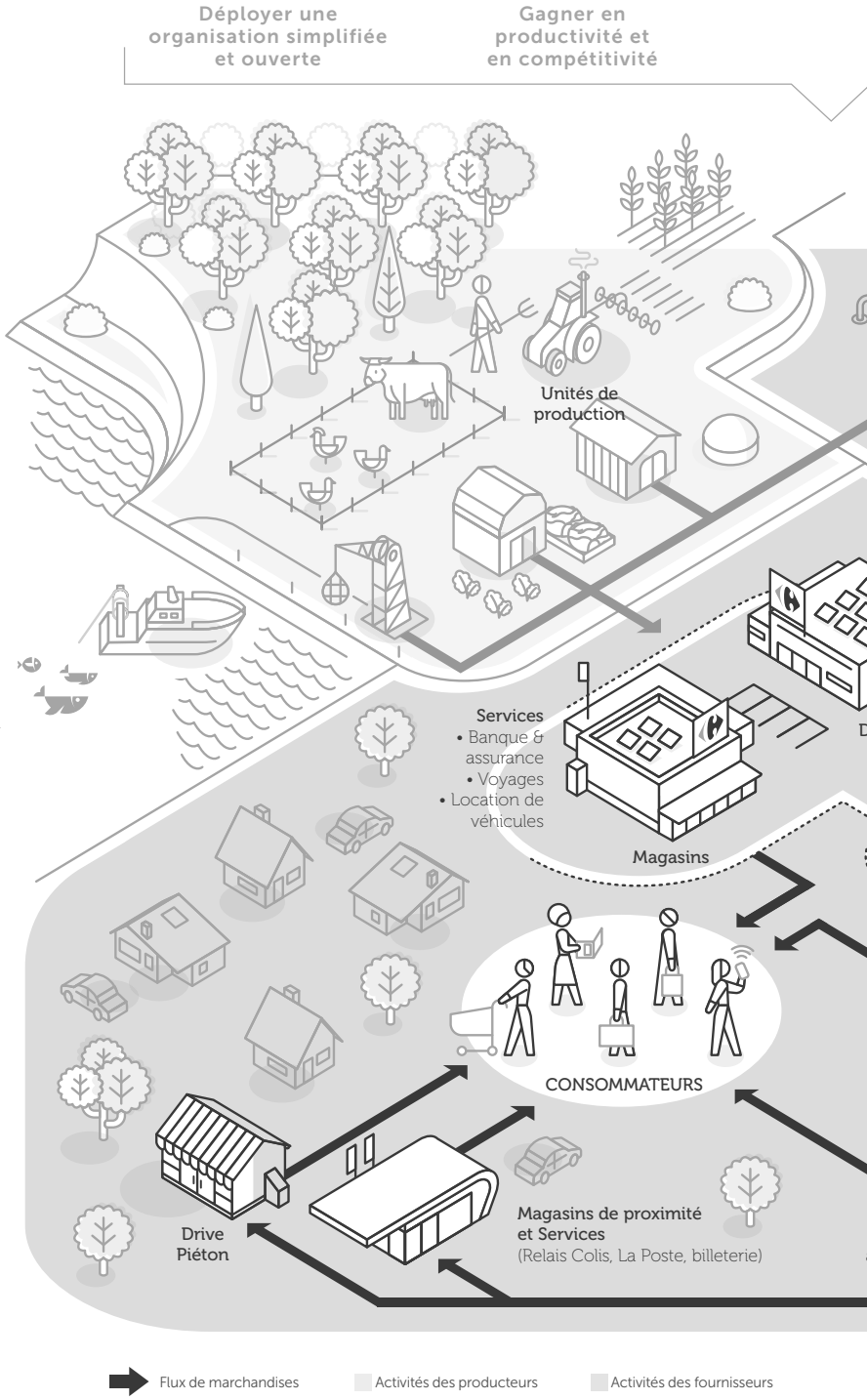
Capital humain et intellectuel
360 000 collaborateurs
300 métiers
Accord mondial signé avec l'UNI Global Union

Capital foncier et immobilier
12 000 magasins dans plus de **30** pays
1 600 Drives
1 000 agences banque, assurance et voyage
120 entrepôts dans le monde
Sièges et bâtiments administratifss

Capital digital
Services d'e-commerce
Un site d'e-commerce carrefour.com unique
1,3 million de connexions journalières au site
60 millions d'encartés fidélité
21 millions de fans sur les réseaux sociaux

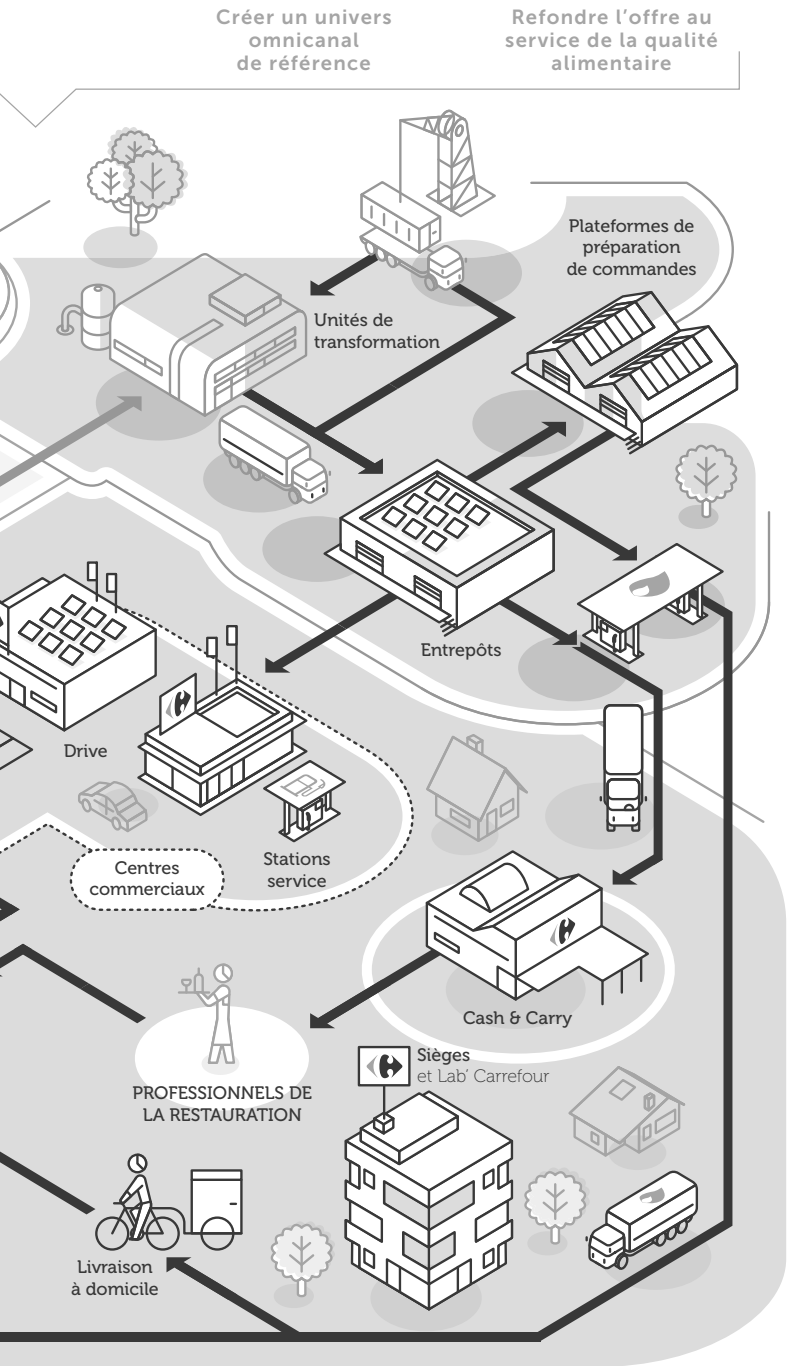
Capital relationnel
104 millions de ménages clients
Partenariats à l'achat (Système U, Tesco)
Partenariats au digital (Google, Tencent)
Partenariats historiques avec le WWF et la FIDH
27 800 producteurs partenaires des Filières Qualité Carrefour
2 600 sites fournisseurs de produits aux marques de Carrefour

Capital naturel et environnemental
Énergies fossiles et renouvelables
Ressources naturelles issues des écosystèmes : océans, forêts, sols



Le plan stratégique 2022 définit 4 priorités pour le modèle d'affaires : déployer une organisation simplifiée et ouverte, gagner en productivité et en compétitivité, créer un univers omnicanal de référence et refondre l'offre au service de la qualité alimentaire. Carrefour dispose d'un modèle d'affaires robuste sur lequel il peut construire l'ambition d'être leader de la transition alimentaire.

Les principaux atouts de son modèle d'affaires sont ses collaborateurs, la proximité avec les consommateurs, son intégration dans des écosystèmes locaux et la gestion des flux de services et marchandises.



☐ Activités de Carrefour intégrées et franchisées

VALEUR CRÉÉE PARTAGÉE

Clients et consommateurs

- 1 magasin à moins de **8** minutes d'un français
- Extension de la livraison express dans **9** pays
- **53 000** audits qualité et **3 000** panels réalisés
- **100** substances controversées retirées des produits de marques Carrefour
- **16** filières tracées grâce à la blockchain dans **6** pays (à fin 2018)

Collaborateurs directs et indirects

- **6 230 M€** de salaires et charges sociales
- **11,4 heures** de formation annuelle par salarié
- **1 353** audits sociaux réalisés chez nos fournisseurs

Fournisseurs et prestataires

- **66 290 M€** d'achat de marchandises et prestations
- **508** Filières Qualité Carrefour (923 M€ de CA)
- **3 300** produits bio (1,8 Md€ de CA)
- **210** agriculteurs accompagnés à la conversion au bio en 2018

Citoyens et société civile

- **1 093 M€** d'impôts et taxes
- **1 909 M€** de charges sociales
- **262 M€** de charges financières nettes
- **72** projets soutenus par la Fondation carrefour
- **100** millions de repas offerts aux associations d'aide alimentaire

Actionnaires et institutions financières

- **523 M€** de dividendes aux actionnaires de la société mère
- **356 M€** de charges concernant des opérations financières

Environnement

- **31 %** de réduction des émissions de CO_2 (vs 2010)
- **67 %** des déchets valorisés
- **37,3 %** des produits contrôlés de la pêche sont durables
- **1 867** tonnes d'emballages évités depuis 2017

1.6 Le groupe Carrefour en 2018

1.6.1 Faits marquants 2018

- 23 janvier : annonce du plan de transformation « Carrefour 2022 », portant l'ambition de devenir le leader mondial de la transition alimentaire pour tous.
- 23 janvier : signature de projets de partenariats stratégiques avec les groupes chinois Tencent (leader des technologies digitales) et Yonghui (chaîne de supermarchés spécialiste du frais), ainsi qu'un partenarait avec Publicis.Sapient (transformation digitale) et La Poste (livraison du dernier kilomètre).
- 7 février : prise de participation de 17 % dans le capital de Showroomprivé, n° 2 européen de la vente privée en ligne.
- 6 mars : lancement d'une traçabilité complète en technologie *blockchain*, appliquée dans un premier temps à 8 Filières Qualité Carrefour.
- 15 mars : prise de participation majoritaire dans la start-up Quitoque, leader français des paniers-repas en ligne.
- 22 mars : généralisation de la solution de paiement mobile Carrefour Pay.
- 10 avril : inauguration d'une méga-plateforme logistique de e-commerce alimentaire à Aulnay-sous-Bois (Seine-Saint-Denis).
- 16 avril : ouverture à Paris des premiers Drives piétons Carrefour.
- 9 mai : signature en Pologne des premiers contrats fermiers, avec des agriculteurs polonais, pour l'approvisionnement des magasins en produits alimentaires de haute qualité.
- 20 mai : lancement en Chine, à Shanghai, d'un nouveau concept de supermarché qui se concentre sur l'offre traiteur, les produits frais et d'importation, et propose de nombreuses innovations digitales en collaboration avec Tencent.
- 8 juin : signature d'un partenariat avec U Enseigne pour la création d'une centrale d'achat commune et un engagement renforcé en faveur des producteurs agricoles français.
- 11 juin : signature d'un partenariat stratégique avec Google afin d'accélérer la transition digitale du Groupe et de déployer son offre de produits (alimentaire inclus) sur Google Shopping, Google Assistant et Google Home.
- 2 juillet : signature d'un partenariat avec le distributeur britannique Tesco pour l'achat en commun de produits de marque propre et de biens non marchands.
- 17 juillet : création en Italie d'une centrale d'achat, Aicube, associant Carrefour Italie à deux distributeurs transalpins, PAM et VéGé.
- 18 juillet : signature du contrat d'acquisition de So.bio, chaîne de supermarchés du Sud-ouest de la France, spécialisée dans la distribution de produits biologiques.
- 2 septembre : création du Comité d'orientation alimentaire, composé de 7 personnalités externes, pour accompagner Carrefour dans la mise en œuvre de la transition alimentaire et du programme mondial Act for Food.
- 3 septembre : lancement du programme mondial Act for Food, déclinant par pays un ensemble d'engagements concrets et mesurables en faveur de la transition alimentaire pour tous.
- 28 septembre : signature du contrat d'acquisition par Greenweez, filiale de Carrefour et n° 1 européen de la distribution de produits biologiques en ligne, de Planeta Huerto, leader en Espagne et au Portugal pour la vente *online* de bio, avec plus de 250 000 clients et 35 000 références.
- 8 octobre : entrée du Groupe dans la plateforme IBM Food Trust en vue de mettre en œuvre une norme internationale de traçabilité sous technologie *blockchain*.
- 10 novembre : acquisition de e-Mídia, portail communautaire brésilien dédié au partage de recettes culinaires, attirant 2,4 millions de visiteurs uniques par mois.
- 13 novembre : alliance à l'achat entre Carrefour Belgique et la centrale Provera Belux (Cora, Louis Delhaize, Match, Smatch et Delitraiteur) pour la Belgique et le Luxembourg.
- 21 novembre : signature d'un partenariat entre Carrefour et sa Fondation, le WWF France, LSDH et la coopérative APLBC Bio pour accompagner la conversion au bio de producteurs de lait français.
- 21 novembre : ouverture des premiers *shop in shop* tests Darty dans deux hypermarchés Carrefour, à La-Ville-du-Bois (Essonne) et Limoges Boisseuil (Haute-Vienne).
- 26 novembre : signature d'un partenariat avec Jumia, leader du e-commerce sur le continent africain, pour la vente en ligne des gammes de produits Carrefour sur la *Market Place* de l'opérateur.
- 10 décembre : lancement à Paris d'un magasin laboratoire, La Halle de Clichy, associant une offre élargie en frais, des services digitaux et un espace de restauration.

1.6.2 Faits marquants T1 2019

- 16 janvier : lancement d'un audit indépendant de la totalité des abattoirs fournissant des produits de marque Carrefour et appel à équiper tous les établissements de caméras, dans le cadre de la lutte contre la souffrance animale.
- 29 janvier : alliance avec MiiMOSA transition, plateforme de financement participatif de projets de transition agricole (agroécologie, bio, cultures sans pesticides…).
- 5 février : engagement de retrait progressif, dans les rayons des magasins français, des fruits et légumes bio qui ne sont pas de saison.
- 7 février : partenariat avec l'industriel Urbasolar pour le déploiement d'ombrières photovoltaïques sur les parkings de 36 hypermarchés Carrefour, à des fins d'autoconsommation énergétique.
- 13 février : accord entre Carrefour et U Enseigne, partenaires au sein de la centrale d'achat Envergure, pour revaloriser le prix du lait acheté à 28 000 producteurs français.
- 4 mars 2019 : ouverture à Paris du *Hub* Digital Carrefour, accueillant sur 2 500 m^2 les équipes du Lab Carrefour-Google expertes dans l'intelligence artificielle et le *machine learning*, ainsi que 300 collaborateurs spécialisés dans le digital et l'e-commerce.

1.6.3 Synthèse des performances boursières

Synthèse boursière

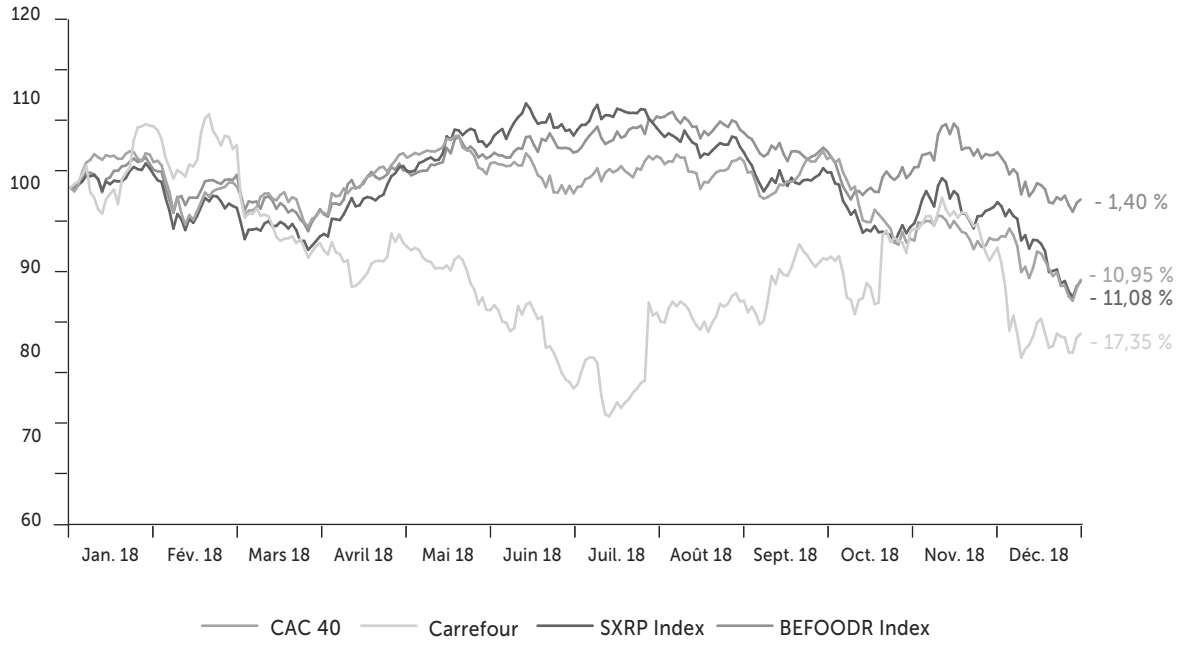
Au 31 décembre 2018, l'action Carrefour se situait en 33e position dans l'indice CAC 40 en termes de capitalisation boursière, avec un poids de 0,83 %.

Cours de clôture (en euros) [1]	**2018**
plus haut	*19,62*
plus bas	*13,14*
au 31 décembre	*14,91*
Nombre d'actions au 31 décembre	789 252 839
Capitalisation boursière au 31 décembre *(en milliards d'euros)*	11,8
Moyenne des volumes quotidiens [1] [2]	3 723 706
Résultat net des activités poursuivies par action *(en euros)*	(0,34)
Dividende net *(en euros)*	0,46 [3]
Rendement *(en %)*	3,09

(1) Source : Euronext.
(2) Moyenne des volumes quotidiens sur Euronext.
(3) Sous réserve de l'approbation des actionnaires réunis en Assemblée Générale le 14 juin 2019.

Évolution de l'action Carrefour en 2018 (base 100)

Comparaison avec l'indice CAC 40, l'indice BEFOODR [1] et l'indice Stoxx Europe 600 Retail [2]



Source Bloomberg.

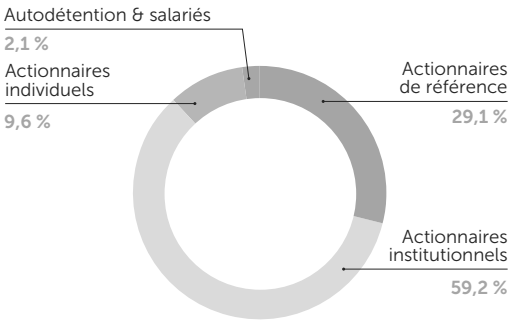
(1) Composition de l'indice Bloomberg Europe Food Retailers (BEFOODR) au 31 décembre 2018 : Ahold Delhaize, Carrefour, Casino, Colruyt, ICA Gruppen, Jeronimo Martins, Kesko OYJ, Metro AG, Morrison, Ocado, Sainsbury, SSP Group, Tesco.
(2) Composition de l'indice Stoxx Europe 600 Retail au 31 décembre 2018 : Ahold Delhaize, B&M European Value Retail, Carrefour, Colruyt, Delivery Hero, Dufry, Galenica, H&M, ICA Gruppen, Inchcape, Inditex, Jeronimo Martins, Just Eat, Kering, Kesko OYJ, Kingfisher, Marks & Spencer, Metro, Morrison, Next, Ocado, Sainsbury, Tesco, WH Smith, Zalando.

Capital et actionnariat

Au 31 décembre 2018, le capital est de 1 973 132 097,50 euros. Il est divisé en 789 252 839 actions de 2,5 euros chacune.

Le nombre de droits de vote, au 31 décembre 2018, ressort à 1 009 864 055. En soustrayant de ce chiffre les droits de vote qui ne peuvent être exercés, le nombre total de droits de vote ressort à 1 000 406 516.

À la connaissance de la Société, la répartition de l'actionnariat au 31 décembre 2018 était la suivante :



1.6.4 Synthèse des performances extra-financières

Convaincu que la performance se mesure également par la contribution à la société, la responsabilité sociétale fait partie intégrante de la stratégie de Carrefour. Cette performance est le résultat d'une démarche d'amélioration permanente impliquant tous les métiers du Groupe dans l'ensemble des pays.

Le Groupe mène des actions concrètes dans les pays où il est présent. Elles participent à une performance pérenne et responsable de l'entreprise. En 2018, de nouveaux objectifs ont annoncés pour permettre à Carrefour de devenir le leader de la transition alimentaire pour tous.

La politique RSE de Carrefour se décline aujourd'hui en cinq axes principaux (voir Chapitre 2) :

- les produits ;
- les magasins etitrep le e-commerce ;
- les clients et les partenaires ;
- les collaborateurs ;
- la conduite responsable des affaires.

LES PRODUITS	2018
Développer le bio accessible pour tous et l'agroécologie	
• Promouvoir l'agriculture biologique	**1,8** milliard d'euros de ventes de produits bio*
• Développer des relations directes avec les producteurs pour augmenter le nombre de Filières Qualité Carrefour (nombre de partenariats en faveur de l'agroécologie)	**508** partenariats
Encourager une consommation durable des ressources de la mer	
• Promouvoir les produits de la mer labellisés MSC & ASC et les Filières Qualité Carrefour de produits de la mer	**443,9** millions d'euros de ventes
• Atteindre 50 % des poissons vendus issu de la pêche durable d'ici 2020	**37,3 % des ventes**
Encourager l'approvisionnement en produits non issus de la déforestation	
• Atteindre 100 % des 10 familles de produits prioritaires issus de la démarche forêts durables d'ici 2020	**48,5 % d'atteinte**
Réduire les emballages	
• Économiser 10 000 tonnes d'emballages d'ici 2025	**1 867 tonnes d'emballages économisés depuis 2017**

LES MAGASINS ET LE E-COMMERCE	2018
Valoriser nos déchets	
• Valoriser 100 % de nos déchets d'ici 2025	66,5 % de déchets valorisés
S'engager pour le climat	
• Réduire de 40 % nos émissions de CO_2 par rapport à 2010	31%
Développer l'apiculture	
• **Mettre en place un plan Abeilles dans chaque pays du Groupe d'ici 2020**	2 pays sur 10 disposent d'un plan complet 73 magasins et sièges équipés de ruches dans le Groupe

LES CLIENTS ET PARTENAIRES	2018
Mettre en œuvre la transition alimentaire avec nos clients	
• 80 % des clients identifient la transition alimentaire en magasin d'ici 2020	**43 %** de nos clients ont identifié la transition alimentaire en magasin
• 100 % des pays mettent en place un programme de communication annuel sur Act for Food	Les **10 pays** ont mis en place le programme Act for Food
Améliorer la communication sur nos résultats/actions avec la communauté extra-financière	
• Progresser dans les classements de l'agence de notation RobecoSAM	Maintien dans le TOP 5 du DJSI World en 2018
Promouvoir la RSE dans la chaîne d'approvisionnement et favoriser les fournisseurs locaux	
• Promouvoir le commerce équitable	**149** millions d'euros de ventes de produits équitables
• Promouvoir les fournisseurs locaux	**70 %** des ventes de produits alimentaires de marques Carrefour issus de fournisseurs nationaux
Être un commerçant solidaire	
• **Lutter contre l'exclusion par le biais de l'alimentation**	100 millions d'équivalents repas donnés aux associations d'aide alimentaire

LES COLLABORATEURS	2018
L'emploi	
• Contrats à durée indéterminée	**90,6 %** de contrats à durée indéterminée
Agir en employeur responsable	
• Développer les compétences des collaborateurs	**11,4** heures de formation en moyenne par collaborateur
• Développer la promotion interne	**50 %** de promotion interne
Encourager la diversité et l'égalité des chances	
• Encourager l'égalité hommes/femmes	**41,1 %** de femmes dans le management
• Encourager l'insertion et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés	**3,4 %** de collaborateurs en situation de handicap

* *Donnée reportée en année calendaire 2018.*

Les politiques de Carrefour font également l'objet d'évaluations externes par des agences de notation :

	RobecoSAM – DJSI	CDP Climat	Sustainalytics	Oekom	MSCI
Notation de Carrefour	69	A	74	Prime C+	A

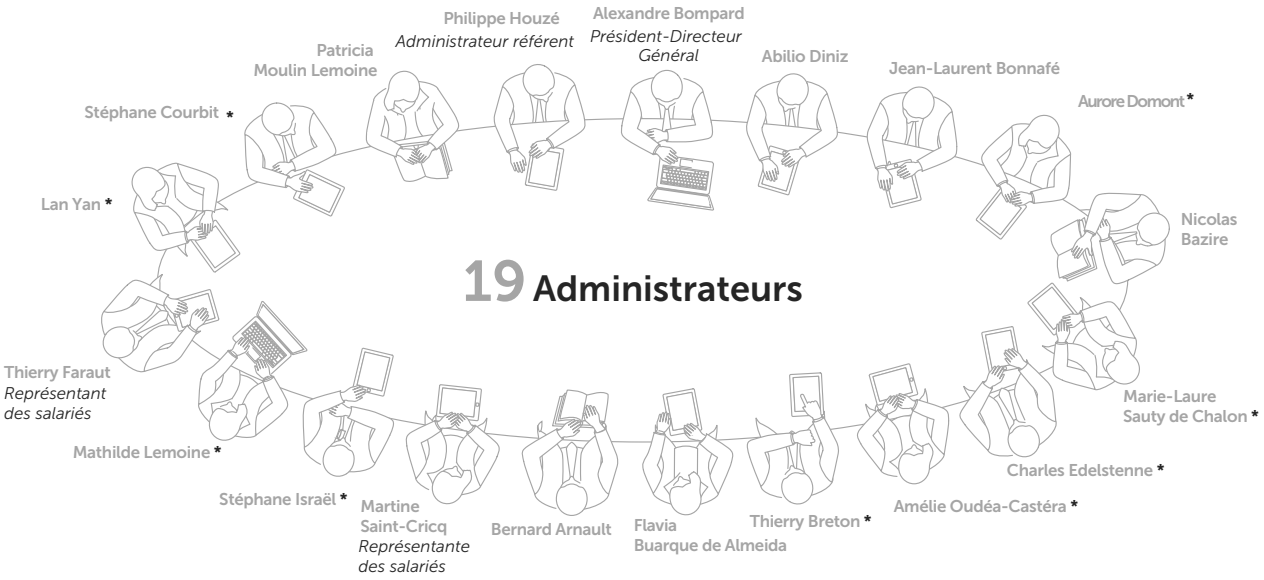
1.7 Gouvernance

1.7.1 Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est composé de dix-neuf membres, dont deux Administrateurs représentant les salariés. Il 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 membres du Conseil d'administration 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.

Le Conseil d'administration en 2018



* Administrateur indépendant

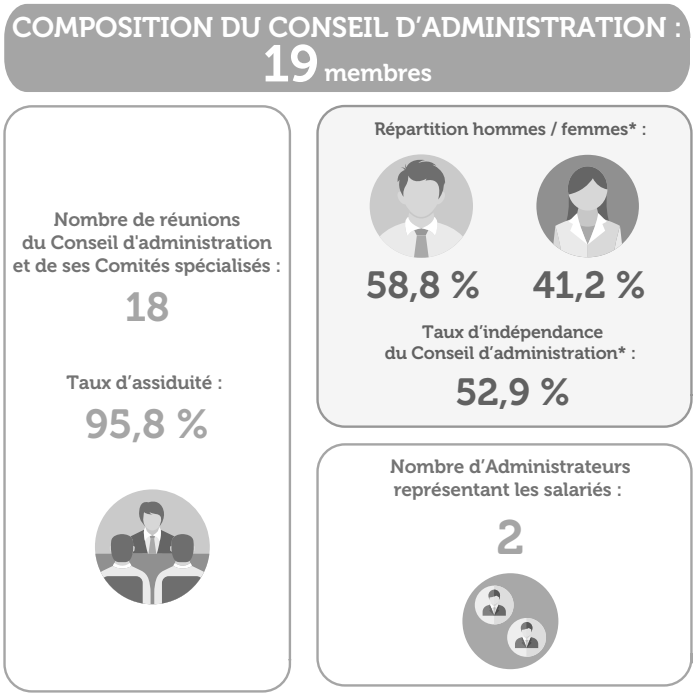
Il est précisé que Madame Amélie Oudéa-Castéra a démissionné de son mandat le 7 novembre 2018 en conséquence de sa nomination en qualité de Directrice Exécutive E-Commerce, Data et Transformation Digitale du groupe Carrefour.

Le Conseil d'administration a mis en place des Comités spécialisés chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet pour avis à leur examen. Les Comités spécialisés du Conseil d'administration sont les suivants : Comité d'audit, Comité des rémunérations, Comité des nominations, Comité RSE et Comité stratégique.

LES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2018

	Alexandre Bompard	Nicolas Bazire	Thierry Breton *	Flavia Buarque de Almeida	Stéphane Courbit *	Abilio Diniz	Aurore Domont *	Charles Edelstenne *	Thierry Faraut **	Philippe Houzé	Stéphane Israël *	Mathilde Lemoine *	Patricia Moulin Lemoine	Amélie Oudéa-Castera *	Martine Saint-Cricq **	Marie-Laure Sauty de Chalon *	Lan Yan *
COMITÉ D'AUDIT		☐								☐	●	☐		☐			
COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS		☐	●		☐			☐									☐
COMITÉ DES NOMINATIONS				☐			☐	●	☐	☐				☐			
COMITÉ RSE							●						☐		☐	☐	
COMITÉ STRATÉGIQUE	●	☐			☐	✸				☐				☐			

● *Président* ✸ *Vice-Président* ☐ *Membre* ** Administrateur indépendant* *** Administrateur représentant les salariés*



* hors Administrateurs représentant les salariés

Evolution du Conseil d'administration en 2019

Lors de sa réunion du 22 janvier 2019, le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des nominations, a décidé de coopter Madame Claudia Almeida e Silva en qualité d'Administratrice indépendante, en remplacement de Madame Amélie Oudéa-Castéra, pour la durée restant à courir du mandat de cette dernière, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2020. La ratification de sa cooptation sera soumise à l'Assemblée générale des actionnaires devant se réunir le 14 juin 2019.

Lors de sa réunion du 24 avril 2019, et après avoir pris acte de la démission de Monsieur Bernard Arnault, le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des nominations, a décidé de coopter Monsieur Alexandre Arnault en qualité d'Administrateur en remplacement de Monsieur Bernard Arnault, 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 2019. La ratification de sa cooptation sera également soumise à l'Assemblée générale des actionnaires devant se réunir le 14 juin 2019. Par ailleurs, le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale du 14 juin 2019 de renouveler les mandats d'Administrateurs de Madame Flavia Buarque de Almeida et de Messieurs Abilio Diniz, Thierry Breton et Charles Edelstenne.

Pour en savoir plus, rendez-vous en section 3.2.1.2 du présent Document de Référence.

1.7.2 Le Comité Exécutif Groupe

Le Comité Exécutif Groupe a été constitué le 22 septembre 2017 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. Il est composé de managers issus du Groupe et de personnalités venant d'autres horizons et apportant des expertises complémentaires.

Le Comité Exécutif Groupe comprend seize membres :

- **Alexandre Bompard**, Président-Directeur Général

Responsables de zones géographiques

- **Pascal Clouzard**, Directeur Exécutif France
- **Guillaume de Colonges**, Directeur Exécutif Europe du Nord et de l'Est (Belgique, Pologne et Roumanie)
- **Thierry Garnier**, Directeur Exécutif Asie (Chine et Taïwan)
- **Noël Prioux**, Directeur Exécutif Amérique latine (Brésil et Argentine)
- **Eric Uzan**, Directeur Exécutif Espagne
- **Gérard Lavinay**, Directeur Exécutif Italie

Responsables de pôles fonctionnels

- **Amélie Oudéa-Castéra**, Directrice Exécutive E-Commerce, *Data* et Transformation Digitale
- **Marie Cheval**, Directrice Exécutive Services financiers et Hypermarchés France
- **Jacques Ehrmann**, Directeur Exécutif Patrimoine, Développement International et Innovation
- **François Melchior de Polignac**, Directeur Exécutif Marchandises, Flux et Formats

Responsables des fonctions corporate

- **Matthieu Malige**, Directeur Exécutif Finances et Gestion
- **Laurent Vallée**, Secrétaire Général
- **Jérôme Nanty**, Directeur Exécutif Ressources Humaines pour le Groupe et la France
- **Dominique Benneteau-Wood**, Directrice Exécutive Communication pour le Groupe et la France
- **Frédéric Haffner**, Directeur Exécutif Stratégie & M&A

1.8 Raison d'être

Au cours de sa séance du 24 avril 2019, le Conseil d'Administration de Carrefour, sur recommandation de son Comité des nominations, en charge des questions de gouvernance, a décidé de proposer à ses actionnaires d'adopter dès cette année une « raison d'être ».

La conception et le début de la mise en œuvre du plan Carrefour 2022 ont été l'occasion d'une réflexion profonde de l'ensemble de l'entreprise sur son identité, son activité et son avenir. L'ambition énoncée par ce plan d'être le leader de la transition alimentaire pour tous a permis de mobiliser les collaborateurs et l'ensemble des parties prenantes de la Société.

Pour ancrer le travail ainsi accompli, et dans le cadre de la loi « Pacte » récemment adoptée par le Parlement, le Conseil d'administration propose d'inscrire une « raison d'être » dans le préambule des Statuts de la Société.

Cette « raison d'être » est ainsi rédigée :

« *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.* »

Cette proposition sera soumise à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires du 14 juin 2019.

2

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Introduction 38

2.1 **La responsabilité sociétale de Carrefour 39**
2.1.1 La transition alimentaire, au cœur de la responsabilité sociétale de Carrefour 39
2.1.2 Panorama des faits marquants 2018 40
2.1.3 Méthode RSE de Carrefour 42

2.2 **Les produits 51**
2.2.1 S'engager pour la qualité alimentaire 51
2.2.2 Développer le bio accessible pour tous 56
2.2.3 Développer l'agroécologie 58
2.2.4 Garantir le bien-être animal 60
2.2.5 Agir pour une pêche et une aquaculture responsables 62
2.2.6 S'engager pour une économie circulaire des emballages 64
2.2.7 Agir pour protéger les forêts 65

2.3 **Les magasins et le e-commerce 69**
2.3.1 Lutter contre le gaspillage alimentaire 69
2.3.2 Réduire et valoriser les déchets 71
2.3.3 Réduire les émissions de gaz à effet de serre 72
2.3.4 Développer l'apiculture 77
2.3.5 Construire et rénover durablement, dans le respect de la biodiversité 78
2.3.6 Promouvoir une consommation d'eau responsable 79
2.3.7 Le e-commerce 80
2.3.8 La responsabilité territoriale de Carrefour 80

2.4 **Les clients et les partenaires 82**
2.4.1 Mettre en œuvre la transition alimentaire avec nos clients 82
2.4.2 Construire une relation avec les fournisseurs au service de la transition alimentaire 84
2.4.3 Promouvoir la RSE dans la chaîne d'approvisionnement 86
2.4.4 S'assurer de l'amélioration des conditions de travail chez nos fournisseurs 87
2.4.5 Être un commerçant solidaire 91

2.5 **Les collaborateurs 93**
2.5.1 L'emploi 93
2.5.2 Développer les compétences des collaborateurs 95
2.5.3 Créer un environnement favorable à l'épanouissement des collaborateurs 97
2.5.4 Encourager la diversité et l'égalité des chances 102

2.6 **Conduite responsable des affaires 105**
2.6.1 Loyauté des pratiques 105
2.6.2 Le Plan de vigilance du groupe Carrefour 107

2.7 **Les résultats extra-financiers de Carrefour 115**
2.7.1 Indicateurs extra-financiers 115
2.7.2 Table de correspondance Déclaration de Performance Extra-Financière 118
2.7.3 Table de correspondance GRI-G4 121
2.7.4 Méthodologie détaillée de reporting des indicateurs RSE 122
2.7.5 Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion 125

Introduction

Les informations détaillées dans le présent chapitre 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. Une table de concordance spécifique à la Déclaration de Performance Extra-Financière figure en section 2.7.2 ci-dessous.

Plus largement, le présent chapitre présente l'ensemble de la démarche de responsabilité sociétale de Carrefour. La démarche RSE de Carrefour est alimentée par le dialogue avec ses parties prenantes sur différents enjeux sociétaux du Groupe. Les parties prenantes de Carrefour pourront trouver dans ce document le résultat de ce dialogue, à travers le recueil des politiques, objectifs et résultats du Groupe dans ces différents domaines.

La RSE joue un rôle essentiel dans la mission que s'est fixé le Groupe en matière de transition alimentaire. Parmi ses différentes politiques RSE, le Groupe a choisi de renforcer le pilotage de projets prioritaires dans le cadre de son plan de transformation, notamment ceux liés à la transition alimentaire. Carrefour s'est ainsi doté d'un Indice RSE et transition alimentaire issu d'une refonte de l'Indice RSE initié en 2017. Carrefour suit cependant un ensemble de politiques plus larges dont le Groupe rend compte *via* un ensemble d'indicateurs de performance extra financiers plus complet.

La présentation de la RSE de Carrefour (Section 2.1) détaille en premier lieu le rôle de la RSE au sein de la stratégie du groupe Carrefour pour devenir leader de la transition alimentaire pour tous, l'organisation de la RSE au sein du Groupe et la méthode permettant à Carrefour de construire ses politiques RSE à partir des risques sociétaux qu'elle a identifiés sur la base de son modèle d'affaires. Ainsi l'ensemble des **facteurs de risque sociétaux** identifiés par le Groupe pour son activité font l'objet d'une politique RSE. La Figure 4 Section 2.1 présente les politiques correspondant à chacun de ces risques identifiés.

Les sections suivantes détaillent ces politiques RSE structurées de la façon suivante :

- les produits (Section 2.2) ;
- les magasins et le e-commerce (Section 2.3) ;
- les clients et partenaires (Section 2.4) ;
- les collaborateurs (Section 2.5) ;
- la conduite responsable des affaires (Section 2.6).

Le présent chapitre présente également (Section 2.6) le Plan de vigilance de Carrefour en matière de risques de non-respect des droits humains et des libertés fondamentales, d'atteinte grave à la santé et la sécurité des personnes et de dégradation de l'environnement, ainsi que son bilan d'effectivité sur l'année 2018. Il répond ainsi aux exigences de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance.

La Section 2.7 présente le **reporting extra-financier de Carrefour (2.7.1). Réunissant l'ensemble des indicateurs de performance extrafinancière du Groupe,** il permet de rendre compte de manière exhaustive des politiques RSE. À travers des indicateurs plus détaillés et couvrant un périmètre plus large, il complète ainsi le focus de l'indice RSE et transition alimentaire.

Enfin, la Section 2.7 présente également les tables de concordance de la Déclaration de Performance Extra Financière, du GRI-G4, le détail de la méthode de reporting et le rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport d'activité.

2.1 La responsabilité sociétale de Carrefour

2.1.1 La transition alimentaire, au cœur de la responsabilité sociétale de Carrefour

La transition alimentaire pour tous

Carrefour porte l'ambition d'être le leader de la transition alimentaire pour tous. Concrètement, Carrefour souhaite offrir à tous les consommateurs, tous les jours, une alimentation de qualité, fiable, partout et à un prix raisonnable. Cette ambition correspond à une transformation profonde des modèles de production et de distribution, ainsi qu'à une évolution forte des comportements de consommation. La transition alimentaire pour tous rassemble l'ensemble des objectifs et des valeurs du Groupe : ses actionnaires, son management, ses collaborateurs et ses partenaires lui permettent de tendre vers cette ambition.

La transition alimentaire est le marqueur de la responsabilité sociétale de Carrefour. Elle se matérialise par la transformation de l'offre produit, l'adaptation de l'activité des magasins et du e-commerce, l'implication de nos clients et partenaires dans nos plans d'action et la mobilisation de nos collaborateurs.

Gouvernance de la transition alimentaire et de la RSE

Gouvernance

La Gouvernance de la transition alimentaire et de la RSE est assurée conjointement par trois organes de direction et le Secrétaire général du groupe Carrefour :

- le **Comité Exécutif du groupe Carrefour** définit la stratégie, les politiques et les objectifs RSE et évalue les performances RSE ;
- le **Conseil d'administration** du groupe Carrefour valide la stratégie établie par le Comité Exécutif et en évalue la mise en œuvre. Réuni au sein d'un Comité RSE dédié, il s'est notamment prononcé en 2018 sur les projets de transition alimentaire et la mise en œuvre du programme Act for Food (détail en section 2.4.1) dans les pays, la lutte contre le gaspillage alimentaire, et la politique emballage de Carrefour ;
- le **Secrétariat général du groupe Carrefour** coordonne le déploiement de la transition alimentaire de façon cohérente dans l'ensemble du Groupe. Il est en charge du Comité d'orientation de la transition alimentaire.

Rôle et outils de la Direction RSE

Directement rattachée au Secrétaire Général du Groupe et établie depuis plus de 10 ans, **la Direction RSE du Groupe** est garante de la mise en œuvre de la méthode RSE pour contribuer aux objectifs de Carrefour dans tous les pays. À travers ses différents outils, comme le dialogue avec les parties prenantes, l'innovation, l'intelligence collective, la RSE contribue à la stratégie du Groupe en faveur **de la transition alimentaire**.

Dans ce cadre, la Direction RSE identifie les tendances émergentes et accompagne les métiers dans la conception et la mise en œuvre de **projets innovants et concrets**. Ces projets s'adressent initialement à des communautés de consommateurs avant-gardistes et porteuses de convictions fortes. Ils ont pour objectif de co-construire et de tester avec ces minorités des solutions émergentes qui pourront ensuite être proposées à l'ensemble de nos clients. Ainsi, sur l'ensemble de ses politiques RSE, Carrefour développe une **vision, des objectifs et des solutions** précurseurs pour transformer l'activité du Groupe et les standards du marché.

Pour mettre en œuvre ces missions, la Direction RSE du Groupe se compose de 9 personnes et collabore avec l'ensemble des métiers et Directions concernés, en particulier les Directions marchandises, *sourcing*, qualité et magasin. Les innovations et solutions sont définies conjointement, testées, puis déployées par les équipes opérationnelles. La RSE est organisée dans l'ensemble des pays du Groupe.

Organisation dans les pays, les métiers et les magasins

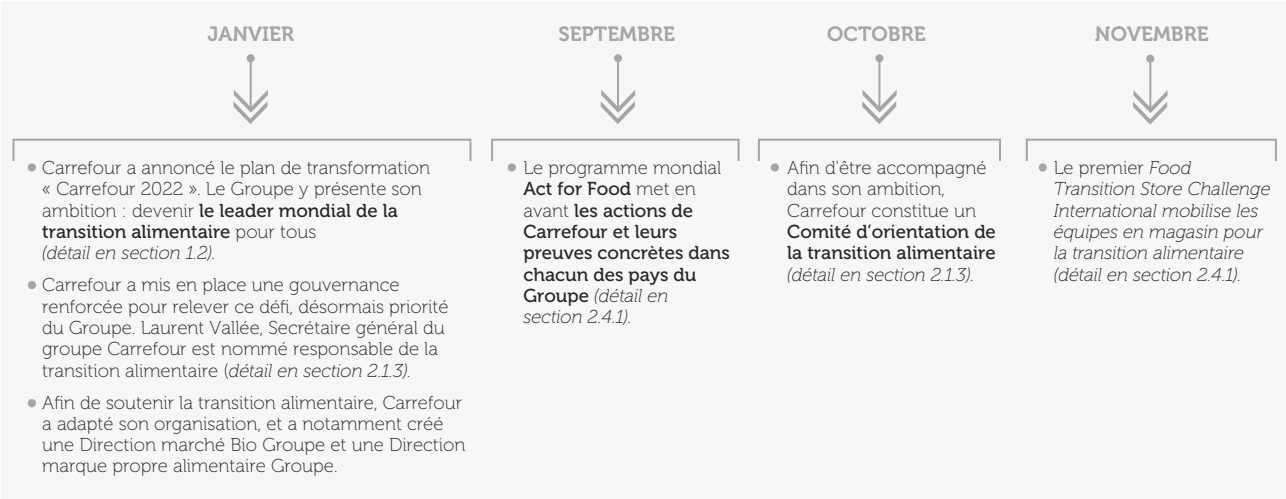
La mise en œuvre des politiques s'appuie sur les Directions des différents pays. Chaque pays dispose d'un correspondant RSE responsable de coordonner la mise en œuvre des projets RSE, qui travaille en étroite collaboration avec le correspondant en charge de la transition alimentaire. Au sein du Groupe, les métiers sont regroupés en pôles d'expertise internationale (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 s'appuie sur l'ensemble de ces canaux pour travailler avec les équipes du Groupe.

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, par exemple *via* la démarche Antigaspi, les partenariats avec les apiculteurs, les filières de traitement des déchets ou encore les dons alimentaires.

2.1.2 Panorama des faits marquants 2018

En 2018, Carrefour a lancé de nombreuses actions pour atteindre son ambition d'être le leader de la transition alimentaire pour tous (voir chapitre 1.2).

FIGURE 1 - LES GRANDES ÉTAPES DE LA TRANSITION ALIMENTAIRE POUR TOUS AU SEIN DE CARREFOUR EN 2018



Afin d'atteindre son ambition de devenir leader de la transition alimentaire pour tous, Carrefour prend des engagements qui transforment son activité. Ces engagements ambitieux permettent d'anticiper au mieux les nouvelles attentes des clients et de la société dans son ensemble ainsi que les évolutions réglementaires en vue de contribuer à la transformation du marché :

- Carrefour a annoncé une nouvelle ambition : **100 % d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables** pour les marques Carrefour à horizon 2025. Carrefour a par ailleurs signé en décembre 2018 la *Global Declaration On Plastics*, initiée par la Fondation Ellen MacArthur aux côtés de concurrents internationaux, de grandes marques et d'ONG pour faire de cet objectif un standard du marché (*détail en section 2.2.6*) ;
- Carrefour a formulé ses **Règles d'achat forêts durables**, qui prennent le relais de l'ancienne Charte bois du Groupe, en encadrant les approvisionnements en huile de palme, en soja, en bœuf brésilien et en produits issus de fibres de bois des produits aux marques de Carrefour (*détail en section 2.2.7*) ;
- Carrefour a révisé et déployé dans l'ensemble des pays ses **Règles de conformité sociale et environnementale des achats** de produits contrôlés marchands et non marchands. Ces règles contiennent notamment une **Charte d'engagement fournisseurs**, une **cartographie des risques par pays**, les procédures et standards pour la réalisation des **audits sociaux** et les **règles relatives aux étapes de production et matières premières sensibles** ;
- engagé depuis 2017 à commercialiser uniquement des **œufs issus d'élevages hors cage** pour les produits de marques Carrefour en Europe (Belgique, Espagne, France, Italie, Pologne et Roumanie), le Groupe a étendu cet engagement à Taïwan et au Brésil (*détail en section 2.2.4*) ;
- Carrefour s'engage en faveur du bien-être animal et lance un audit indépendant dans 100 % des abattoirs fournissant les marques Carrefour, Carrefour Bio, Reflets de France, ainsi que les Filières Qualité Carrefour, selon le référentiel de Protection animale établi par l'association spécialisée Œuvre d'assistance aux bêtes d'abattoirs (OABA). En parallèle, Carrefour devient le premier distributeur français à installer des caméras dans ses abattoirs (*détail en section 2.2.4*) ;
- Carrefour a pris l'engagement de disposer de l'offre la plus large de produits issus de la **pêche durable** d'ici 2022. Dans cette perspective, Carrefour Brésil a signé un accord de partenariat inédit avec le programme *Seafood Watch*, dirigé par le Monterey Bay Aquarium®, afin de **cartographier sa chaîne d'approvisionnement halieutique** au Brésil (*détail en section 2.2.5*). Par ailleurs, l'état des lieux publié par le *Marine Stewardship Council* (MSC) en France a révélé que « Carrefour est en avance avec plus de 75 références portant le label » (*détail en section 2.2.5*) ;
- Carrefour s'est fixé l'objectif d'atteindre **5 milliards d'euros de chiffre d'affaires issu des ventes de produits biologiques d'ici 2022**. Pour accélérer cette transformation, Carrefour France a accompagné dans leur **conversion au bio** les agriculteurs de 31 filières, et a lancé un contrat spécifique de soutien à la démarche avec le WWF® (*détail en section 2.2.2*) ;
- Carrefour s'est fixé l'objectif de déployer **l'agroécologie** dans ses Filières Qualité Carrefour afin que, d'ici 2022, 100 % des produits issus des filières qualité portent un message différenciant en matière d'agroécologie (*détail en section 2.2.3*). En complément du travail déjà engagé sur les fruits et légumes, Carrefour élabore une Charte agroécologique pour la filière céréalière (*détail en section 2.2.3*) en concertation avec ses fournisseurs de la filière et ses clients ;
- en Belgique, en Espagne, en France, en Italie, Carrefour a **banni 100 substances controversées** des produits Carrefour, et s'est engagé à en supprimer une trentaine d'autres d'ici 2020 (*détail en section 2.2.1*) ;
- en 2018, Carrefour a prolongé l'initiative lancée fin 2017 pour promouvoir les graines de paysans en élargissement de son offre

de fruits et légumes issus de **semences paysannes**, avec comme objectif de doubler ses ventes de produits issus de graines de paysans en France d'ici 2022 (*détail en section 2.2.3*) ;

- à la suite du lancement en 2018 de la première *blockchain* alimentaire d'Europe, Carrefour a rejoint la **plateforme IBM Food Trust** afin de mettre en place un standard mondial de traçabilité alimentaire entre tous les maillons de la chaîne depuis le producteur jusqu'aux canaux de vente. Le Groupe s'est engagé à étendre la technologie *blockchain* à l'ensemble des Filières Qualité Carrefour d'ici 2022 (*détail en section 2.2.1*) ;
- dans le cadre de son engagement au sein du *Consumer Goods Forum*, Carrefour finalise le développement d'un outil permettant de mesurer et de suivre le gaspillage alimentaire en magasin. L'outil est basé sur la norme de comptabilisation des déchets alimentaires du *Food Loss and Waste Accounting and Reporting Standard* (*détail en section 2.3.1*) ;
- lors du premier *Food Transition Store Challenge International*, Carrefour a distingué ses collaborateurs les plus investis dans la transition alimentaire pour **l'animation quotidienne des magasins** et l'entraînement de leurs collègues et clients en faveur d'une meilleure alimentation (*détail en section 2.4.1*) ;
- la Fondation Carrefour a soutenu 72 programmes dans 13 pays d'intervention, visant à : produire durablement, transformer sans gaspiller, distribuer et faciliter l'accès à l'alimentation, s'alimenter et consommer sainement et soutenir l'économie circulaire (*détail en section 2.4.5*) ;
- Carrefour s'est engagé pour lutter contre les violences faites aux femmes en tant que membre de l'initiative européenne CEASE. Drames survenant principalement dans la sphère privée, ils ont un fort impact sur l'ensemble de la vie des femmes et entravent leurs vies professionnelles (*voir section 2.5.4*) ;
- la Direction des Ressources humaines a fortement contribué au plan de transformation « Carrefour 2022 » en concevant et en mettant en œuvre des dispositifs, négociés entre les partenaires sociaux, d'accompagnement des réorganisations et des réductions d'effectifs associées. Ces évolutions permettent aujourd'hui une transversalité des équipes opérationnelles et fonctionnelles pour répondre aux enjeux d'omnicanalité (*voir section 2.5*) ;

2.1.3 Méthode RSE de Carrefour

La démarche de Responsabilité Sociétale de Carrefour fournit des outils pour soutenir l'ambition du Groupe de devenir leader de la transition alimentaire. À travers l'analyse de matérialité, le dialogue avec les parties prenantes, le renforcement de la gouvernance, ou encore l'accompagnement des métiers et de l'innovation, la RSE accompagne la transition alimentaire (*voir Figure 2*). La méthode RSE de Carrefour est composée de cinq étapes itératives :

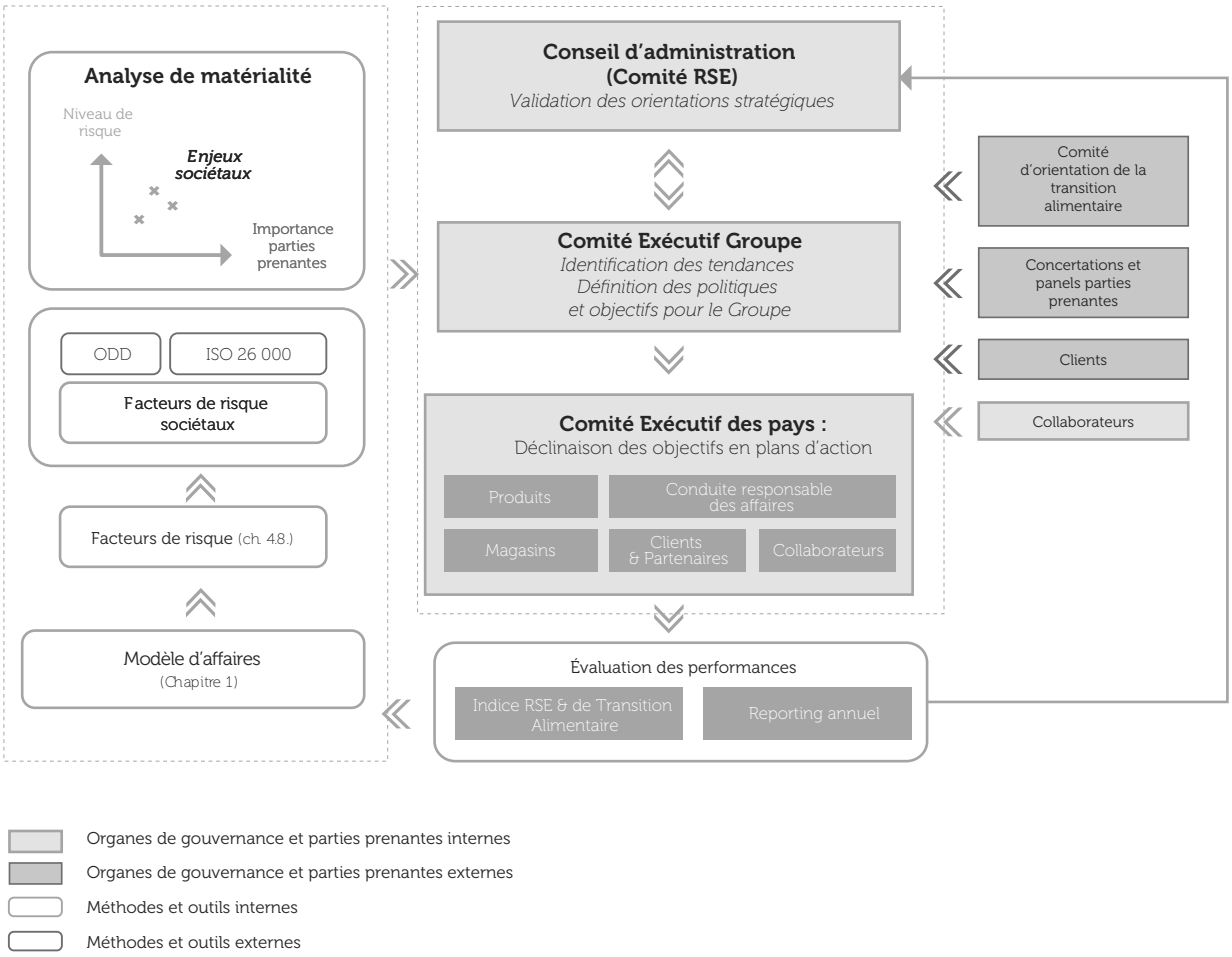
1. identifier les risques et les enjeux sociétaux ;
2. analyser la matérialité ;
3. dialoguer avec les parties prenantes ;
4. définir et déployer les politiques, les plans d'action et les objectifs ;
5. évaluer la performance RSE.

Carrefour a réalisé une analyse de risque à partir de son modèle d'affaires synthétiquement modélisé au chapitre 1.5.10. Cette analyse prend en compte l'environnement des affaires, la stratégie et gouvernance, les opérations liées à ses activités et les aspects financiers du modèle d'affaires. Les principaux facteurs de risque, notamment ceux concernant la Responsabilité Sociétale de Carrefour, ont été identifiés et sont présentés au chapitre 4.8, y compris les facteurs de risque relatifs à la responsabilité sociétale de Carrefour.

À partir de cette analyse des risques, à la lumière d'un diagnostic ISO 26000 et des objectifs du développement durable de l'ONU prioritaires pour Carrefour, **les enjeux sociétaux majeurs ont été identifiés** puis ont fait l'objet d'une analyse de matérialité (*détail en section 2.1.3*). Cette analyse est utilisée pour définir la stratégie RSE de Carrefour. Le dialogue avec les parties prenantes au travers du Comité d'orientation alimentaire, de panels et de concertation (*détail en section 2.1.3*) alimente également la stratégie de Carrefour.

Le Conseil d'administration, en particulier à travers son Comité RSE, valide les grandes orientations. Le Comité Exécutif Groupe définit les politiques, objectifs et plans d'actions spécifiques. L'évaluation des performances est assurée par l'Indice RSE & de transition alimentaire calculé annuellement ainsi que par le reporting extra financier (*détail en section 2.1.3*).

FIGURE 2 – LA MÉTHODE RSE DE CARREFOUR : DES FACTEURS DE RISQUE À LA PERFORMANCE RSE



Identifier les risques et les enjeux sociétaux

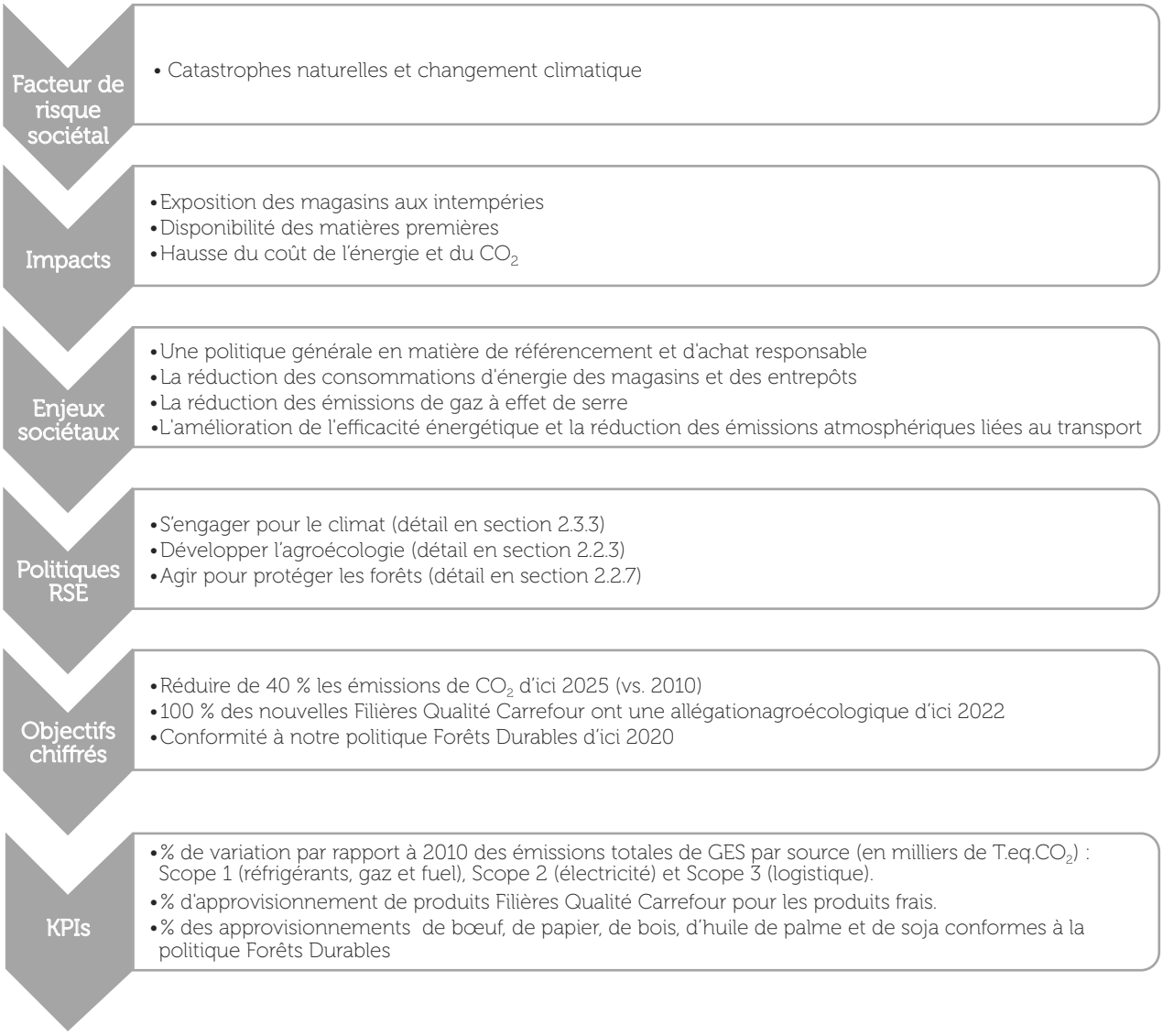
Le modèle d'affaires du groupe Carrefour repose sur sa capacité à proposer à ses clients des produits sûrs, sains, de qualité, et accessibles (*voir chapitre 1.5.10.*).

L'atteinte de l'ambition du Groupe et le développement de son activité exigent la prise en compte de 28 facteurs de risque (*détail en section 4.8*). Parmi ces 28 facteurs, 11 ont une nature ou une composante RSE, c'est-à-dire de nature sociale, environnementale, relative aux droits humains ou à la corruption. Les facteurs de risque sociétaux sont détaillés sur la Figure 4.

Ces **facteurs de risque sociétaux**, risques significatifs pour Carrefour, associés à une analyse d'impact relatif aux **Objectifs de développement durable (ODD)** et une autoévaluation basée sur la **norme ISO 26000** ont permis à Carrefour d'identifier ses **enjeux sociétaux prioritaires**.

L'exemple ci-dessous illustre le passage de l'analyse des facteurs de risque sociétaux à la mise en place de politiques RSE, d'objectifs et d'indicateurs clés de performance (KPIs).

FIGURE 3 – DES FACTEURS DE RISQUE SOCIÉTAUX À LA MESURE DE LA PERFORMANCE SOCIÉTALE : EXEMPLE DU FACTEUR DE RISQUE « CATASTROPHES NATURELLES ET CHANGEMENT CLIMATIQUE »



La Figure 4 représente la **cartographie croisée des facteurs de rique et des enjeux sociétaux et renvoie vers les politiques associées**.

FIGURE 4 – CARTOGRAPHIE DES FACTEURS DE RISQUES ET ENJEUX SOCIÉTAUX DU GROUPE CARREFOUR ET DES POLITIQUES ASSOCIÉES

La priorisation des enjeux sociétaux[1] est issue d'une démarche d'analyse de matérialité (détail en Figure 6). La figure ci-dessous renvoie aux politiques associées[2] dans ce document.

ENJEUX SOCIETAUX EN LIEN AVEC ● LES PRODUITS ● LES MAGASINS ○ LES CLIENTS ET PARTENAIRES ● LES COLLABORATEURS ● LA CONDUITE DES AFFAIRES	FACTEURS DE RISQUES SOCIETAUX										
	Environnement politique et social	Catastrophes naturelles et changement climatique	Conformité et loyauté des pratiques	Responsabilité sociétale	Environnement	Pertinence et performance des modèles économiques et commerciaux	Maîtrise de la chaîne d'approvisionnement	Qualité, conformité et sécurité des produits	Sécurité des personnes et des biens	Gestion des ressources humaines	Maîtrise et valorisation des actifs
Une politique générale en matière de référencement et d'achat responsable		2.2.3 2.2.7		2.2.2 2.2.3 2.2.4 2.2.6	2.2.2 2.2.4 2.2.6 2.3.4		2.2.2 2.2.3 2.2.4 2.2.6	2.2.2 2.2.3 2.2.4 2.2.6			
La fiabilité de la traçabilité des produits								2.2.1			
La garantie d'un étiquetage fiable et transparent pour les consommateurs			2.2.1	2.2.1				2.2.1			
L'amélioration de la qualité nutritionnelle des produits								2.2.1			
La garantie de produits sûrs et de qualité aux clients								2.2.1			
La conception et la réduction des emballages				2.2.5	2.2.5		2.2.5	2.2.5			
La gestion des déchets alimentaires				2.3.1 2.3.2	2.3.1 2.3.2	2.3.1 2.3.2	2.3.1 2.3.2				
La réduction des consommations d'énergie des magasins et des entrepôts		2.3.3			2.3.4						2.3.3
La réduction des émissions de gaz à effet de serre		2.3.3		2.3.4	2.3.4						2.3.3
L'amélioration de l'efficacité énergétique et la réduction des émissions atmosphériques liées au transport		2.3.3		2.3.3	2.3.3 2.3.7	2.3.7	2.3.3				2.3.3
La réduction de l'impact des magasins et entrepôts sur la biodiversité						2.3.4. 2.3.5. 2.3.6.					2.3.5
L'évaluation et l'accompagnement de la performance des fournisseurs en matière de Droits de l'Homme				2.4.3 2.4.4	2.4.3 2.4.4			2.4.3 2.4.4			
L'évaluation et l'accompagnement de la performance sociale, environnementale et sociétale des fournisseurs					2.2.2 2.4.2 2.4.3 2.4.4			2.2.2 2.4.3 2.4.4			
Le développement de relations durables avec les fournisseurs				2.2.2				2.2.2			
Le soutien du tissu économique et approvisionnement local	2.4.5 2.3.8			2.4.4	2.2.2 2.4.3		2.2.2 2.4.1	2.2.2 2.4.3			
La santé et l'équilibre de vie des salariés				2.5					2.5	2.5	
La conduite responsable des affaires				2.6							

(1) Les enjeux sociétaux ont été identifiés au regard de l'analyse de risque établie par Carrefour (détail en section 4.8.) et au regard de référentiels externes tels que la norme ISO 26 000 ou les objectifs de développement durable de l'ONU.

(2) Les numéros de section permettant de retrouver la politique associée aux différents risques et enjeux dans le chapitre sont indiqués dans les cases.

S'associer aux objectifs du développement durable de l'Organisation des Nations Unies

Carrefour soutient les 17 objectifs de développement durable (ODD) adoptés par les pays au sein de l'ONU et s'associe en particulier à sept ODD prioritaires auxquels il contribue par les objectifs concrets de son Indice RSE & de transition alimentaire.

FIGURE 5 – LA CONTRIBUTION DE CARREFOUR AUX SEPT OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE L'ONU PRIORITAIRES

La correspondance entre les 17 objectifs de l'Indice RSE & de transition alimentaire de Carrefour et les sept objectifs de développement durable de l'ONU prioritaires sont représentés sur la Figure 5 ci-dessous. Les objectifs de l'Indice RSE & de transition alimentaire sont numérotés de 1 à 17 (voir correspondance en Figure 7).

	2 FAIM «ZÉRO»	3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE	5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES	12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES	13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	14 VIE AQUATIQUE	15 VIE TERRESTRE
Produits		1 2		1 2 3 4 5	4 5	2 3	1 2 4
Magasins	6 7 9	9		9	8 9	9	9
Clients	10 12	10 12		10 11 12 13	10 12	10 12	10 12
Collaborateurs			14				

Analyser la matérialité des enjeux sociétaux prioritaires

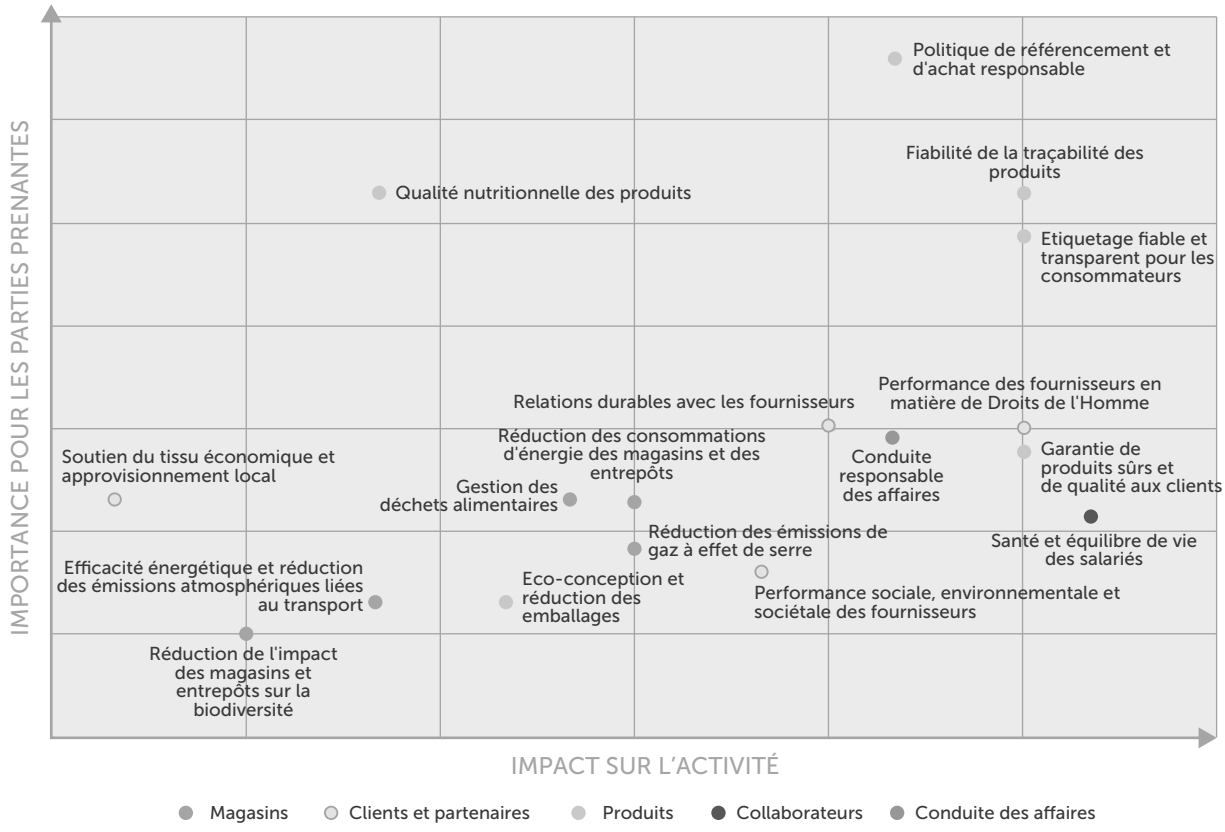
Carrefour a réalisé une analyse de matérialité afin de pondérer et de hiérarchiser les enjeux sociétaux identifiés.

La matérialité a été évaluée par (i) une revue documentaire (environnement concurrentiel, couverture médiatique, contexte réglementaire et normatif), une évaluation réalisée par une trentaine de parties prenantes externes et (ii) une consultation en interne. Les enjeux ont été classés et sélectionnés pour leur matérialité selon :

- leur importance pour les parties prenantes ;
- leur niveau de risque, évalué par leur impact financier et réglementaire, leur incidence sur l'activité du Groupe et sur les relations avec les investisseurs, les clients et les employés, ainsi que leur influence sur la réputation du Groupe.

Le Groupe s'assure de la priorisation de ces enjeux dans ses politiques et suit chacun d'entre eux à travers **l'Indice RSE & de transition alimentaire** et le reporting extra financier annuel (*voir 2.1.5*).

FIGURE 6 - ANALYSE DE MATÉRIALITÉ



Dialoguer avec les parties prenantes

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 : Lucie Basch, Fondatrice de la start-up Too Good To Go, Myriam Bouré, cofondatrice de Open Food, Emmanuel Faber, Président-Directeur Général de Danone, Jean Imbert, Chef engagé, François Mandin, Agriculteur en Vendée, Caroline Robert, Chef de service à Gustave Roussy, cancérologue, Maxime de Rostolan, Fondateur de Fermes d'Avenir et de Blue Bees.

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. Le Comité se réunira deux fois par an. En 2018, la première session a porté sur quatre thèmes de la transition alimentaire : le gaspillage alimentaire, les coûts complets de l'alimentation, l'agriculture de conservation des sols et les nouveaux modèles de commerce et de magasins. Chacun de ces thèmes est suivi par des groupes de travail impliquant les équipes de Carrefour et les membres du Comité.

Concertation et panels de parties prenantes

Carrefour entretient en outre depuis de nombreuses années un dialogue continu avec ses parties prenantes. Ce dialogue doit permettre au Groupe de conserver une stratégie RSE pertinente, d'y associer de nouveaux engagements et de construire des programmes d'action adaptés.

Plusieurs fois par an, Carrefour organise des sessions de travail pour aboutir à des recommandations opérationnelles sur un thème précis de la RSE. Une cinquantaine de personnes, issues du Groupe, d'ONG, d'administrations, ainsi que des clients, investisseurs et fournisseurs sont alors réunis pour apporter leurs expertises ou leurs points de vue sur le sujet. En 2018, cinq concertations ont été organisées sur la production d'œufs issus d'élevage hors cage, la transition alimentaire et le climat, l'agriculture urbaine, la protection des forêts et l'agroécologie dans les grandes cultures.

Carrefour mène en outre des programmes d'actions à long terme avec des associations, notamment avec le WWF® depuis 1998 (*détail en sections 2.2.2, 2.2.7, 2.4.3, 2.4.5*) et avec la FIDH depuis 2008 (*détail en section 2.4.3*).

Agences de notation et investisseurs

Carrefour s'attache à répondre à une sélection de questionnaires des ONG, des investisseurs et des agences de notation (détail des résultats du CDP, de Oekom, de Sustainalytics et de l'indice DJSI par RobecoSAM à la section « *Évaluer les performances* »).

Carrefour organise également 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.

Dialogue social

Cette démarche s'accomplit également à travers un dialogue social fort. 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, et renouvelé en 2018 (*détail en section 2.5.3*). Au sein du comité d'information et de concertation européen, le groupe de travail RSE se réunit 3 fois par an afin d'associer les représentants du personnel à l'élaboration des plans d'action et les consulter sur les innovations.

Définir et déployer les politiques, les plans d'action et les objectifs

L'analyse des risques et des enjeux sociétaux prioritaires pour le Groupe, l'analyse de la matérialité, et le dialogue parties prenantes externes, permettent au Groupe de construire ses politiques. Ainsi, chaque enjeu matériel pour le Groupe est traité par une politique RSE dédiée dont nous rendons compte dans le présent chapitre de la façon suivante :

- les produits (*détail en section 2.2*) ;
- les magasins (*détail en section 2.3*) ;
- les clients et partenaires (*détail en section 2.4*) ;
- les collaborateurs (*détail en section 2.5*) ;
- la conduite responsable des affaires (*détail en section 2.6*).

Carrefour réalise un travail spécifique pour innover dans les domaines de la transition alimentaire. Pour déterminer les solutions prioritaires pour la transition alimentaire, le Groupe suit les étapes suivantes :

1. construction de constats objectifs basés sur :
   - les enjeux sociétaux prioritaires,
   - le dialogue avec les parties prenantes externes,
   - l'analyse des tendances de marché,
   - la concertation des responsables transition alimentaires et des collaborateurs clés ;
2. identification des solutions prioritaires à travers :
   - un *listing* de plans d'actions prioritaires intégrant une vision, des objectifs et des solutions,
   - une priorisation basée sur une consultation interne et l'écoute de nos clients,
   - une étude de faisabilité ;
3. construction d'une feuille de route :
   - fixation des échéances et des KPI pour mettre en œuvre les solutions prioritaires.

Les solutions et actions prioritaires de la transition alimentaire sont présentes dans l'ensemble des politiques RSE du Groupe.

PRIORISATION DES SOLUTIONS DE LA TRANSITION ALIMENTAIRE EN 2018

1. Construction de constats	2. Priorisation	3. Construction d'une feuille de route
● 17 enjeux sociétaux prioritaires ● 5 panels parties prenantes ● 1 réunion du Comité d'orientation alimentaire ● 30 *benchmarks* externes ● Tendances de marché ● 10 entretiens avec les responsables transition alimentaire des pays ● 50 collaborateurs clés consultés *via* un questionnaire	● 100 solutions identifiées ● Priorisation interne ● 2 000 consommateurs consultés en France et en Espagne ● Qualification des 26 solutions prioritaires	● Une feuille de route par pays

Act for Food – un programme d'actions concrètes pour chaque pays

Carrefour a lancé en 2018 un programme mondial **Act for Food** qui met en avant **les actions du Groupe en faveur de la transition alimentaire et leurs preuves concrètes.** Chaque pays du groupe Carrefour valorise ses actions et ses engagements pour accélérer la transition alimentaire tout en sensibilisant et en impliquant les clients.
En 2018, les principaux actes ont été : l'interdiction de substances controversées des produits Carrefour, la suppression des arômes et colorants non naturels, la transparence et la traçabilité des produits avec la *blockchain*, le bio accessible à tous, l'accompagnement à la conversion au bio, la réduction ou la suppression du traitement antibiotique en élevage, la pêche et l'aquaculture responsables, l'offre de fruits et légumes locaux, et la progression vers des emballages biodégradables.

Évaluer la performance RSE

L'indice RSE et de transition alimentaire de Carrefour

En 2017, Carrefour a mis en place un Indice RSE afin de suivre l'atteinte des objectifs fixés, d'évaluer sa performance RSE et de mobiliser les équipes en interne. Il compilait l'ensemble des objectifs chiffrés du Groupe en matière de responsabilité sociétale.

En 2018, Carrefour a actualisé son indice RSE en ajoutant les objectifs relatifs à la transition alimentaire pour tous aux objectifs fixés antérieurement. Ainsi, les objectifs de vente de produits issus de l'agriculture biologique, le taux de pénétration des Filières Qualité Carrefour dans les ventes de produits frais ou encore le déploiement de programmes de communication Act for Food dans tous les pays ont été intégrés dans l'indice. Dès 2019, les performances du Groupe pour atteindre ces objectifs seront intégrées aux critères de rémunération des dirigeants. Les pourcentages d'atteinte des objectifs annuels serviront de base au calcul de la rémunération des dirigeants dans le cadre d'un plan *Long Term Incentive*. Au-delà du suivi de la performance RSE, cet indice est un **outil de pilotage et de mobilisation des collaborateurs sur les sujets stratégiques en lien avec l'ambition du Groupe de devenir leader de la transition alimentaire pour tous**.

L'indice se compose de quatre thématiques. Chacune est portée par plusieurs objectifs quantitatifs avec une date butoir. Conçu pour mesurer les performances des politiques RSE sur plusieurs années, l'indice fixe un objectif annuel pour 17 indicateurs. Les objectifs annuels sont déterminés en fonction de la trajectoire nécessaire pour atteindre la cible. Le score global de l'indice est une moyenne simple des scores de ces 17 indicateurs. Les objectifs et résultats annuels sont présentés de manière transparente.

Le lecteur identifiera au fil du rapport les éléments de l'Indice RSE & de transition alimentaire, clairement signalés *[Indice RSE & de transition alimentaire]*.

Le score composite matérialisant l'atteinte des objectifs 2018 s'élève à 104 %. Comme présentés dans le tableau, certains objectifs ont été atteints ou dépassés en 2018, d'autres pour lesquels le pourcentage d'atteinte est inférieur à 100 % doivent être mieux appréhendés par les pays. Pour chaque objectif non atteint (inférieur à 100%), un plan d'action est mis en place.

FIGURE 7 - INDICE RSE ET TRANSITION ALIMENTAIRE

Score de l'Indice RSE et de transition alimentaire
de Carrefour en 2018 = 104 %

	Produits	Objectif 2018	Résultat 2018	Score 2018 105 %
1.	5 milliards d'euros de vente de produits biologiques d'ici 2022	1,71 milliards d'euros	1,76 milliards d'euros	103 %
2.	10 % de produits Filières Qualité Carrefour présents dans les produits frais d'ici 2022	6,9 %	6,0 %	87 %
3.	50 % des poissons Carrefour vendus issus de la pêche durable d'ici 2020	35 %	37,3 %	106 %
4.	Déploiement d'un plan d'action forêts durables sur les produits liés à la déforestation d'ici 2020	50 %	48,5 %	97 %
5.	10 000 tonnes d'emballages économisés d'ici 2025	1 438 tonnes	1 867 tonnes	130 %

	Magasins	Objectif 2018	Résultat 2018	Score 2018 101 %
6.	50 % de réduction des déchets alimentaires d'ici 2025 *vs* 2016	-	-	-
7.	100 % des déchets valorisés d'ici 2025	70 %	67 %	95 %
8.	40 % de réduction des émissions de CO_2 en 2025 *vs* 2010	- 26,7 %	- 28,6 %	107 %
9.	2 000 collaborateurs identifiés comme super-héros de la transition alimentaire en magasin d'ici 2020	10 super héros	10 super héros	100 %

	Clients	Objectif 2018	Résultat 2018	Score 2018 103 %
10.	80 % de nos clients ont identifié la transition alimentaire en magasin d'ici 2022	50 %	63,8 %	129 %
11.	100 % des pays ont mis en place un programme dédié aux produits et achats locaux d'ici 2020	30 %	20 %	67 %
12.	100 % des pays ont déployé un programme de communication annuel sur ActForFood	100 %	100 %	100 %
13.	100 % des pays ont déployé un plan d'action « mieux se nourrir » d'ici 2022	60 %	70 %	117 %

	Collaborateurs	Objectif 2018	Résultat 2018	Score 2018 102 %
14.	40 % de nomination de femmes aux postes clés d'ici 2025 et certification GEEIS dans chaque pays d'ici 2020	23,1 % 67 %	31 % 75 %	123 %
15.	4 % de personnes handicapées employées par le groupe Carrefour d'ici 2025	3,38 %	3,4 %	101 %
16.	13 heures de formation par salarié dans le Groupe d'ici 2025	12,3 heures	11,4 heures	93%
17.	100 % des pays ont mis en œuvre un plan d'action sur la santé/sécurité/qualité de vie au travail d'ici 2020	58 %	67 %	114 %

Reporting extra-financier annuel

Le reporting RSE est à la fois le procédé de suivi et la communication de la performance extra financière. Le groupe Carrefour consolide annuellement ses performances par le biais de 22 indicateurs RSE. Mesurés depuis 2006, ces indicateurs suivent l'évolution de la performance du Groupe (*détail en section 2.7.1*). Le reporting fait l'objet d'un audit externe et donne lieu aux notations extra financières de Carrefour par les agences de notation.

Notations de la performance extrafinancière

La communication RSE est constituée de plusieurs supports et événements : le présent Document de Référence, les résultats financiers annuels, et enfin, les conférences, les journées, les réunions dédiées aux investisseurs et le club des actionnaires.

Carrefour répond à des questionnaires d'ONG, d'investisseurs et d'agences de notation. L'objectif du Groupe est de veiller à ne pas surcharger les équipes RSE, tout en répondant autant que possible à des parties prenantes diversifiées. Dans une optique de transparence et d'efficacité, Carrefour appelle ces tiers experts à regrouper et harmoniser les questionnaires.

Depuis 2017, Carrefour fait partie des entreprises les plus performantes du *Dow Jones sustainability index World* (DJSI) en matière économique, environnementale et sociale. Cette distinction positionne le Groupe parmi les cinq premiers distributeurs mondiaux en matière de RSE.

La réponse intégrale de Carrefour au CDP (*Carbon Disclosure Project*) est disponible sur le site : *www.cdp.net*.

Notation de Carrefour	2018	2017	2016
CDP – Climat	A	A-	B
RobecoSAM – DJSI *	69	68	74
Vigeo Eiris	-	67	55
Sustainalytics	74	75	-
Oekom	Prime C+	Prime C+	Prime C+
MSCI	A	A	A

* *Modification du système d'évaluation en 2016*

2.2 Les produits

Les produits sont au centre de l'activité de Carrefour. Au contact direct des clients, ils sont les témoins de la responsabilité sociétale de Carrefour et les preuves concrètes des actions menées pour atteindre son ambition de devenir leader de la transition alimentaire pour tous.

La politique produit de Carrefour s'inscrit dans une démarche historique de qualité et de sécurité, se poursuit par l'exigence croissante de transparence et de traçabilité et par la quête toujours plus actuelle de bien-être par l'alimentation. Pour Carrefour, s'engager pour la transition alimentaire, c'est aussi assurer l'avenir des filières agroalimentaires en développant l'agroécologie et le bio accessible pour tous, en garantissant le bien-être animal et en agissant pour une pêche et une aquaculture responsables. C'est enfin chercher à œuvrer pour le climat, la biodiversité et l'environnement auprès de tous les acteurs par la protection des forêts et le développement d'une économie circulaire.

2.2.1 S'engager pour la qualité alimentaire

Assurer la qualité et la sécurité des produits Carrefour

Politique qualité de Carrefour

En lien permanent avec ses parties prenantes, Carrefour garantit la qualité et la sécurité des produits de marques Carrefour grâce à une politique articulée autour de cinq axes : les standards qualité respectés par les fournisseurs, les cahiers des charges, les plans de contrôles et avis clients, la compétence interne et enfin la traçabilité et le suivi des données.

Les produits de marques Carrefour sont élaborés selon les spécifications de la Direction qualité.

Les plans de contrôle de la qualité incluent des analyses, des audits des sites de fabrication et des panels. Les données qualité sont enregistrées et traitées par les experts techniques de Carrefour.

Carrefour prend en compte les informations de ses parties prenantes et l'actualité pour améliorer en permanence la sécurité et la qualité de ses produits à chaque étape de la vie des produits et dans les magasins.

5 axes	Attentes des parties prenantes en matière de qualité	Processus de Carrefour pour répondre aux parties prenantes et assurer la qualité
Standards qualité respectés par les fournisseurs Carrefour	Producteurs et fabricants : ● être accompagné pour répondre aux critères de production en matière de qualité, de pratiques sociales, d'hygiène et de sécurité, afin de continuer à être référencé.	Avant référencement, évaluation complète de la conformité du fournisseur aux normes de qualité d'hygiène et de sécurité (IFS, BRC) et aux exigences de Carrefour – avec audit social spécifique pour les pays à risque. Audits réguliers de contrôle après référencement du fournisseur.
Cahiers des charges spécifiques à chaque produit	Producteurs et fabricants : ● être accompagné par Carrefour. Experts, associations, monde scientifique, ONG, association de consommateurs, services officiels : ● informer et interpeller Carrefour sur les dernières avancées scientifiques ou réglementaires dans le domaine de l'agroalimentaire ; ● collaborer avec Carrefour et exprimer les attentes de la société civile.	Envoi d'un cahier des charges détaillé de la qualité avec l'origine des matières premières, la recette, etc. Veille permanente sur les substances et cartographie des risques par catégorie et par niveaux de criticité, en fonction des preuves scientifiques établies. Captation des interpellations et des attentes des parties prenantes : contacts 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	Consommateurs : ● bénéficier de produits contrôlés et conformes en matière de traçabilité, de sécurité et qualité ; ● être écouté par Carrefour.	Prélèvement et analyses des produits de marques Carrefour en magasin ou en entrepôts. Contrôles en entrepôts et en magasins de la fraîcheur, de l'origine et de la catégorie des produits. Retraits des produits non conformes. Mise en place d'outils d'échanges et d'écoute : service consommateur, tables rondes… Campagnes de sensibilisation et mise à disposition d'informations qualitatives et nutritionnelles sur les emballages des produits Carrefour, dans des guides sur la consommation responsable et le recyclage, ou sur Internet
Compétence interne	Équipes Carrefour : ● développer l'expertise qualité ; ● appliquer les procédures qualité de Carrefour tout au long de l'année.	Pilotage et contrôle de la démarche Qualité par les experts Carrefour. Contrôles internes du déploiement et du niveau d'appropriation de la politique qualité dans chaque pays. Formations aux procédures qualité de Carrefour.
Traçabilité et suivi des données produits	Consommateurs et autorités : ● traçabilité des données.	Enregistrement, traitement, suivi de l'ensemble des données.

Performance de Carrefour

Pour répondre à cette exigence de qualité, 100 % des sites de fabrication de marques Carrefour sont certifiés par l'intermédiaire de standards internationaux comme l'*International Food Standard* (90 % en 2018) ou audités par Carrefour (10 % en 2018). Au vu du nombre de sites de production de Carrefour (plus de 2 500 en 2018), près de 53 000 analyses et plus de 3 000 panels externes ont été conduits en 2018.

La collaboration avec les fournisseurs implique une relation dans la durée et la confiance, ce dont témoigne le nombre élevé de fournisseurs ayant plus de cinq ans d'ancienneté chez Carrefour (69 % en 2018 et 81 % ayant plus de deux ans d'ancienneté).

Nombre de fournisseurs - sites	2018	2017	Variation
TOTAL	2 616	2 516	+ 3,8 %

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

% de notes obtenues aux audits	2018	2017
Entre A et B-	95,4 %	94,3 %
Entre C et D	4,6 %	5,7 %

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

Nombre de contrôles réalisés	2018	2017	Variation
Analyses	53 451	49 208	+ 8 %
Panels externes	3 048	4 139	(26) %

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

Chaque année, le service consommateurs fait vérifier par un organisme indépendant auprès de 1 600 clients la qualité de la prise en compte de leurs demandes et recense les actions correctives nécessaires.

Carrefour dispose en sortie d'un système international d'alerte « AlertNet » pour informer dans les meilleurs délais l'ensemble des magasins du retrait voire du rappel d'un produit. Le système est accessible 24 heures/24 *via* Internet, ouvert et gratuit pour les fournisseurs. En cas d'alerte, Carrefour retire immédiatement les produits, contrôle l'effectivité du retrait sous 24 heures et les remontées de quantités de produits concernés sont effectuées sous trois jours ouvrés après la diffusion du retrait.

Afin de renforcer les procédures lors des retraits et rappels des produits, Carrefour France a récemment revu l'ensemble des processus concernés en magasin. Le Groupe a modifié certaines procédures, notamment la gestion des produits retournés en magasin par ses clients ; le blocage lors de la livraison de produits en entrepôt et en magasin ; et le blocage en caisse dans le cas de retrait de l'ensemble des lots d'un produit.

Favoriser la santé par l'alimentation

À travers la transition alimentaire, Carrefour a pour ambition de contribuer à la santé de ses clients et plus globalement à leur bien-être au quotidien. Selon l'Organisation Mondiale de la Santé, la santé est « un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ». L'alimentation contribue à la santé et au bien-être global à travers des menus sains, variés, équilibrés, le plaisir du partage ou encore la facilité à faire ses courses et à cuisiner.

Carrefour s'est fixé comme objectif que tous ses pays d'implantation disposent d'un **programme d'actions « mieux se nourrir »** d'ici 2020. Ce programme doit répondre aux attentes des clients pour mieux se nourrir et promeut à l'échelle mondiale le bien-être par l'alimentation. Il comprend des mesures relatives à la mise à disposition d'informations nutritionnelles, à la formation des collaborateurs et au développement d'une offre produit. En 2018, 7 pays ont déployé un plan d'action « mieux se nourrir » *[Indice RSE & de transition alimentaire]*.

	2018
Nombre de pays ayant mis en place un programme d'action « Mieux se nourrir »	7

Le Groupe mène une politique qui s'appuie sur plusieurs leviers d'action, notamment :

- travailler en partenariat avec des associations spécialistes des sujets de la nutrition, de la santé et du bien-être, pour **concevoir des produits et des services favorables à l'équilibre alimentaire et nutritionnel** ;
- proposer aux salariés une information sur la nutrition et le « mieux se nourrir » pour en faire des **ambassadeurs de la transition alimentaire en magasin** ;
- **diversifier ses gammes de produits** pour promouvoir l'équilibre nutritionnel. Certaines gammes spécifiques de marques Carrefour répondant à des besoins comme l'intolérance au gluten ou de teneur réduite en lactose sont ainsi conçues pour être accessibles à tous.

Act for Food – Nutrition et bien-être

Carrefour a choisi de mettre en avant son action pour des produits sains et savoureux, dans plusieurs pays :

- Argentine : des produits savoureux cultivés de façon naturelle ;
- Brésil : proposer un rayon de produits sains au prix le plus bas ;
- Chine : proposer des ingrédients de qualité supérieure ;
- Espagne : garantir la fraîcheur et le goût des fruits et légumes ;
- Pologne : proposer un rayon de produits sains au prix le plus bas.

Optimiser le profil nutritionnel des produits

En 2018, Carrefour a renforcé sa démarche d'optimisation du profil nutritionnel des produits. Le Groupe a notamment travaillé sur la diminution du taux de sucre dans les boissons sucrées et la diminution de la teneur en sel des légumes en conserve.

Supprimer les substances controversées

Politique de Carrefour

Anticipant les évolutions législatives et réglementaires, Carrefour est engagé dans une démarche globale de suppression des substances controversées au sein de ses produits. Cette démarche est adaptée localement par les équipes de Carrefour en concertation avec les parties prenantes.

Act for Food – Bannir les substances controversées

En **Belgique**, en **Espagne**, en **France**, en **Italie**, Carrefour a banni 100 substances controversées des produits Carrefour en 2018, et s'est engagé à en supprimer une trentaine d'autres d'ici 2020.

En Belgique, en Espagne, en France, et en Italie, les additifs alimentaires ont été analysés au vu :

- de leur autorisation ou non par l'Union européenne ;
- de l'avis de spécialistes et d'experts en nutrition nationaux et internationaux ;
- du Guide des additifs alimentaires, de Maria Denil et Paul Lannoye, et du Nouveau guide des additifs, de Anne-Laure Denans du collectif La Nutrition ;
- d'une veille scientifique et médiatique sur les substances controversées.

Ce travail d'identification des risques sur les additifs autorisés fait l'objet d'une **mise à jour continue**. Il aboutit à un **classement des substances** en quatre catégories :

- noir : substance désormais absente de toutes les catégories de produits de marque Carrefour, ou en étude de suppression d'ici 2022 ;
- 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.

Pour chaque additif classé « noir », Carrefour analyse ses gammes de produits et trouve avec ses fournisseurs une solution de substitution qui conserve les qualités organoleptiques de la recette, son appétence, sa conservation et sa tenue. Ainsi, le dioxyde de titane (E171) a été réévalué de « orange » à « noir » en 2017, et supprimé de tous les produits de marque propre en 2018. Alors que la dangerosité de cet additif est discutée, Carrefour a anticipé les évolutions réglementaires en interdisant son utilisation dans ses produits.

Lorsque les solutions pour la substitution de certaines substances « noires » ne sont pas disponibles, Carrefour choisit à court terme de diminuer les teneurs et œuvre à l'identification de solutions de substitution satisfaisante. À titre d'exemple, les nitrites, que l'on trouve dans le jambon sont également des agents de conservation et antimicrobiens. Trouver une solution satisfaisante sur le plan sanitaire est un objectif de Carrefour pour 2019. Si la suppression des nitrites n'est pas possible, Carrefour diminuera la teneur en nitrite des charcuteries de marque propre à hauteur des doses prévues par l'agriculture biologique.

Act for Food - Supprimer les arômes et les colorants non naturels

Soucieux de la qualité de l'alimentation des enfants, **Carrefour Belgique** bannit les arômes et colorants non naturels de tous les produits alimentaires de ses marques Carrefour Kids et Carrefour Baby. Aujourd'hui près de 200 produits de ces marques en sont exempts. À terme, Carrefour Belgique souhaite également bannir le sel et les sucres ajoutés des produits destinés aux enfants.

Act for Food – Supprimer l'utilisation des exhausteurs de goût

Carrefour Espagne s'est engagé à passer en revue tous les produits de marque Carrefour d'ici fin 2019, afin de procéder à la substitution des exhausteurs de goût.

Associer nutrition et plaisir

En 2018, Carrefour France a 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, et se présente sous trois typologies : Vitalité (riche en protéines), Essentiels, Légèreté (faible teneur en matière grasse).

Élargir nos gammes végétariennes

Act for Food – Élargir sa gamme végétarienne

Premier distributeur français à lancer en marque propre une gamme végétarienne, qui compte aujourd'hui une quarantaine de produits, **Carrefour France** s'est engagé auprès de ses clients à doubler son offre d'ici fin 2019.
En **Pologne**, Carrefour s'est engagé à enrichir encore sa gamme, déjà dotée de plus de 200 produits alimentaires et cosmétiques végétariens et/ou végans.

L'engagement de Carrefour de développer des gammes végétariennes s'inscrit dans la perspective d'offrir une alternative à la consommation de protéines animales. Ces produits s'adressent tant aux consommateurs soucieux de préserver le bien-être animal (*détail en section 2.2.4*) qu'aux flexitariens, qui souhaitent diminuer leur part de viande dans leur alimentation. Carrefour veille à la qualité et au profil nutritionnel de ces gammes.

En France, par exemple, la gamme Carrefour Veggie apporte des bienfaits nutritionnels (teneur en fibre, en protéines, etc.). Ils sont de plus exempts de colorants artificiels, d'arômes artificiels et d'OGM. Tous les produits portent le label végétarien ou végan européen (label V) délivré par l'association végétarienne de France.

Exclure les OGMs

Depuis 1998, Carrefour a pour politique d'exclure les OGMs 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. Depuis 2010, plus de 350 références de produits d'origine animale de marques propres et Filières Qualité Carrefour sont nourries sans OGM.

Carrefour soutient 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, et une filière française en 2017 (*détail en section 2.2.7*).

Garantir la transparence et la traçabilité des produits

Politique de Carrefour

Les habitudes alimentaires se transforment et les clients se réapproprient l'acte de consommation. Ils veulent des standards de qualité clairs et un accès facilité à l'information tout au long de la chaîne de valeur et de production. La traçabilité offre une assurance de sécurité sanitaire et de qualité des produits et garantit une information fiable sur l'origine des produits, les méthodes agricoles et de production. Pour garantir une traçabilité et une transparence complète aux consommateurs, Carrefour est le premier distributeur européen à utiliser la technologie de la *blockchain.*

La *Blockchain* est une technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, infalsifiable, et fonctionnant sans organe central de contrôle. Base de données numérique sécurisée, la *blockchain* alimentaire 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. Elle fiabilise l'ensemble de la chaîne de production et facilite les rappels de produits en cas de crise. Le programme *Blockchain* de Carrefour a été conçu pour partager des informations de traçabilité d'intérêt entre l'opérateur qui réalise l'action, les autres partenaires de la filière, Carrefour, mais aussi – pour la 1re fois en Europe – le consommateur. Elle répond au besoin croissant de transparence pour les consommateurs, tout en valorisant la production et le savoir-faire des éleveurs et cultivateurs. Concrètement, grâce au QR Code présent sur l'étiquette du produit, le consommateur accède *via* son smartphone à des informations sur son produit et son parcours, depuis son lieu d'élevage ou de culture jusqu'à sa mise en rayon.

Carrefour développe la *blockchain* au sein de ses filières et œuvre plus largement à accélérer le déploiement de cette technologie à l'ensemble des filières et des pays du monde. Pour cela, la politique de Carrefour repose sur une démarche propre au Groupe et un engagement collectif :

- D'une part, Carrefour déploie la *blockchain* sur ses Filières Qualité Carrefour. **D'ici 2022, la technologie *blockchain* sera étendue à l'ensemble des Filières Qualité Carrefour du Groupe**, soit environ 270 produits et 400 références vendues aux consommateurs.

Carrefour France a lancé la première *blockchain* alimentaire d'Europe avec les poulets fermiers d'Auvergne Filière Qualité Carrefour en 2018, et l'a étendue à plusieurs filières : œufs, tomates et poulardes en France, poulets en Espagne, oranges en France et en Espagne, poulets en Italie, pomelo chinois en Chine et en France et porc au Brésil.

- D'autre part, Carrefour promeut la traçabilité alimentaire à l'échelle mondiale et a rejoint à cet effet la plateforme *IBM Food Trust*. L'objectif de cette collaboration est de créer un standard mondial de traçabilité alimentaire entre tous les maillons de la chaîne depuis le producteur jusqu'aux canaux de vente. Grâce à cette plateforme collaborative entre industriels et distributeurs, les informations essentielles liées à la sécurité des produits sont partagées au profit des consommateurs : traçabilité sur l'origine et la qualité ; composition nutritionnelle et potentielle présence d'allergènes et de substances controversées ; partage de bout en bout en cas de rappel produits, de défaut sanitaire ou de non-respect d'un cahier des charges ou d'un label. La plateforme *IBM Food Trust* permettra ainsi d'élargir le champ des produits tracés grâce à la *blockchain*, puisque des industriels comme Nestlé ou Unilever l'ont rejointe. Elle contribue aussi à accélérer la mise en place de la technologie dans l'ensemble des pays où Carrefour est présent.

Act for Food - Assurer la traçabilité et offrir la transparence à nos clients

Le groupe Carrefour s'est engagé à étendre la technologie *blockchain* à l'ensemble de ses Filières Qualité Carrefour d'ici 2022.

2

FIGURE 8 – TRAÇABILITÉ ALIMENTAIRE : CARREFOUR DÉPLOIE LA *BLOCKCHAIN* À SA FILIÈRE QUALITÉ CARREFOUR TOMATES CAURALINA

La blockchain est une base de données infalsifiable sur laquelle sont inscrites toutes les opérations effectuées étape par étape par l'ensemble des acteurs de la filière. Les consommateurs peuvent accéder à ces informations grâce à un QR code apposé sur le produit. L'exemple des tomates Filière Qualité Carrefour Cauralina est détaillé ci-dessous :



Sans la blockchain, des informations :

- Retrouvables mais dispersées
- Fiables mais peu accessibles
- Décentralisées et fragmentées
- Sous des formats variés

Avec la blockchain, des informations :

- Partagées de manière chronologique à chaque étape de production, du champ à la mise en rayon
- Infalsifiables, immutables
- Recopiées, distribuées
- Sécurisées.

2.2.2 Développer le bio accessible pour tous

A la suite du plan de transformation « Carrefour 2022 », le Groupe a fait du bio un axe stratégique de la refonte de son offre alimentaire. L'objectif du Groupe est d'être le leader de la démocratisation du bio dans l'ensemble des pays où il est présent. Carrefour souhaite accélérer la transition vers l'agriculture biologique avec l'objectif d'atteindre 5 milliards de chiffre d'affaires en 2022.

Pour rendre le bio accessible à tous, Carrefour a identifié trois défis spécifiques : **le développement de filières et l'accompagnement des fournisseurs à leur conversion, le développement des gammes de produits et l'amélioration de l'expérience client**.

Act for Food – Rendre le bio accessible à tous

En Belgique, en Espagne, en France, en Italie, en Pologne, en Roumanie et à Taïwan, Carrefour a choisi de s'engager auprès de ses clients à rendre le bio accessible à tous.

Développer les filières bio et accompagner les fournisseurs à leur conversion

Politique de Carrefour

Le marché bio se distingue par une offre en pénurie. Pour démocratiser le bio, le premier objectif de Carrefour est d'accompagner le développement de filières de production en agriculture biologique.

Concrètement, pour accélérer la transition vers l'agriculture biologique, Carrefour sécurise les producteurs au moyen d'une contractualisation plus favorable. Carrefour propose des contrats de 3 à 5 ans, avec des engagements sur le volume et le prix d'achat, permettant de prendre en compte les exigences et contraintes qui pèsent sur les fournisseurs lors de la période de conversion au bio. Ainsi, la contractualisation pourra par exemple compenser l'impact de la baisse de productivité sur les revenus des agriculteurs pendant la période de conversion. Par ailleurs, Carrefour s'appuie sur son savoir-faire en matière d'accompagnement de filières. Des équipes dédiées travaillent à établir des partenariats avec le monde agricole bio.

Act for Food – Accompagner la conversion au bio des agriculteurs

En **Belgique**, en **France** et à **Taïwan**, Carrefour a choisi de mettre en avant son action pour soutenir la conversion au bio des agriculteurs, notamment en leur assurant un volume et des modalités de tarification d'achat le temps de leur conversion.

Performance de Carrefour

Carrefour France s'est fixé l'objectif d'accompagner 500 agriculteurs à la conversion d'ici 2022. En 2018, 210 agriculteurs répartis sur 15 filières ont été accompagnés par Carrefour.

Carrefour Belgique s'est engagé à accompagner 50 fermes belges dans leur conversion vers le bio d'ici 2022, par un partenariat de connaissance avec des experts du domaine du bio et des agriculteurs belges, un soutien financier et une garantie d'achat de plus de 20 % de leur production sur 5 ans.

Carrefour Taïwan accompagne plus de 50 producteurs en cours de conversion et s'est engagé à en accompagner 100 d'ici 2022.

Faits marquants

En 2018, Carrefour a développé des projets qui activent des leviers clés de développement de l'agriculture biologique : garantir la juste rémunération des producteurs et des débouchés, assurer la traçabilité pour sécuriser les filières, valoriser le travail des producteurs auprès des clients. Ces exemples emblématiques constituent des modèles pilotes à déployer plus largement :

- Carrefour France a lancé un **contrat « bio développement » avec le WWF®**. Par ce contrat, Carrefour s'engage pour une durée de trois à cinq ans auprès des producteurs qui se convertissent au bio, sur un volume d'achat et des modalités de tarifications. Les produits seront identifiés en association avec le WWF® par un étiquetage spécifique visible en magasin. En France, Finifac, société financière du groupe Carrefour, préfinance les aides européennes et françaises à la conversion au bio ;
- afin de garantir la qualité du coton biologique utilisé pour ses collections de marque propre tout en assurant la traçabilité de la matière première, le Groupe a **structuré sa propre filière d'approvisionnement en coton biologique indienne**. Carrefour utilise l'outil de **suivi de la traçabilité** de Cotton Connect, entreprise sociale partenaire. Celui-ci permet notamment de s'assurer que le fermier reçoit une rémunération majorée par rapport au coton conventionnel. L'organisme *Organic Cotton Accelerator* (OCA) vérifie sur le terrain la conformité avec les engagements de Carrefour. Linge de maison, sous-vêtements, et vêtements bébés : la première collection « coton durable » paraîtra au printemps-été 2019. À terme, Carrefour apposera un QR Code sur l'étiquette pour permettre aux clients de suivre le parcours du coton du champ au magasin ;
- Carrefour et sa Fondation ont signé un partenariat avec le WWF France, la laiterie de Saint-Denis-de-l'Hôtel (LSDH) et les éleveurs du bassin Centre (APLBC). Ce projet unique réunit ainsi un groupe de distribution, une Fondation d'entreprise, une PME, un groupement de producteurs et une ONG pour **accompagner les producteurs laitiers à la conversion au bio**. Les 66 producteurs de lait de l'organisation recevront un complément de 50 euros par 1 000 litres de lait. Ce soutien financier durera deux ans, couvrant ainsi la durée nécessaire à leur conversion au bio, et participera ainsi au financement de 10 millions de litres de lait. À l'issue de cette période de conversion, Carrefour propose aux producteurs des contrats de 3 ans. Les premières briques de lait bio issues de ce partenariat seront disponibles dans les magasins Carrefour à partir de 2020. Elles seront facilement identifiables grâce à un étiquetage spécifique illustrant le soutien du WWF France.

Développer nos gammes bio et les rendre accessibles à tous

Politique de Carrefour

L'objectif de Carrefour est d'offrir un assortiment bio qui corresponde entièrement à la demande des consommateurs. En marque propre ou en marques nationales, Carrefour continue à adapter son offre à la demande des consommateurs, en offrant par exemple plus de produits végans ou crus. En 2018, Carrefour a développé ses gammes de fruits et légumes bio origine France et en vrac. La marque propre est désormais dotée de 80 références. Carrefour France a également développé une gamme de fruits secs, de céréales et de légumineuses sans emballage.

Carrefour s'attache à proposer des produits bio d'origine locale dans les différents pays du Groupe. Le développement de l'offre bio locale est notamment permis par l'accompagnement des fournisseurs sur le terrain. À titre d'exemple, la contractualisation avec la filière farine bio française a permis à Carrefour de massifier et sécuriser ses approvisionnements. Grâce à ce travail, la boule de pain Carrefour bio vendue en France est fabriquée depuis mars 2018 uniquement à partir de farines d'origine française.

Performance de Carrefour

Carrefour s'est fixé pour objectif de faire progresser significativement les ventes de produits issus de l'agriculture biologique pour d'atteindre un chiffre d'affaires de 5 milliards d'euros en 2022. *[Indice RSE & de transition alimentaire]*

Carrefour a développé une large offre de produits issus de l'agriculture biologique, en produits frais, en épicerie, et en cosmétique. Les magasins Carrefour du Groupe commercialisent plus de 3 300 références de produits alimentaires biologiques contrôlés.

En 2018, les ventes totales de produits biologiques ont progressé de 27% par rapport à 2017*.

Produits biologiques	2018	2017	Variation
Nombre de références de produits alimentaires bio aux marques de Carrefour *(en unités)*	3 309	2 566	+ 29,0 %
Ventes TTC de produits alimentaires bio aux marques de Carrefour et marques nationales* *(en millions d'euros)*	1 692,9	1 334,0	+ 26,9 %
Ventes TTC totales de produits bio aux marques de Carrefour et marques nationales* *(en millions d'euros)*	1 762,9	1 386,6	+ 27,1 %

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2018).
**Les chiffres de vente sont reportés sur une année glissante (octobre 2017 - septembre 2018). Le montant des ventes TTC totales de produits bio en année calendaire 2018 est de 1,8Md€.*

Développer l'accessibilité des produits bio en magasin et en ligne

Carrefour souhaite différencier le bio dans l'expérience client en adaptant la présentation des produits bio aux besoins des clients. Pour cela, la stratégie du Groupe s'appuie sur trois axes de développement :

Relancer le modèle spécialisé Carrefour Bio

Le Groupe souhaite développer son parc de magasins spécialisés bio de proximité. Le modèle Carrefour Bio est revu pour s'adapter aux attentes des clients, sur de petits formats et essentiellement situés en centre-ville. En 2018, Carrefour a inauguré 5 nouveaux magasins bio de proximité en France, et 3 en Espagne.

Mettre en avant l'offre bio en grandes surfaces alimentaires

Carrefour France a créé des espaces dédiés au bio au sein des hypermarchés et supermarchés afin de mettre en avant l'amplification et la massification de l'offre bio. Dans cinq hypermarchés, un nouveau concept « bio expérience » a été déployé. Il consiste à créer un espace dédié uniquement au bio. Cet espace d'environ 600 m^2 permet de regrouper toute l'offre bio (produits frais, marque propre, marque nationale, alimentaire et non alimentaire) et de développer l'offre de produits en vrac.

Ce concept a été déployé sur de plus petites surfaces dans une cinquantaine de supermarchés sous le nom de « Shop in Shop » pour rendre le bio plus accessible en magasin et améliorer l'expérience client.

Des espaces similaires ont également été conçus en Belgique, en Espagne et en Italie.

Créer un modèle omnicanal bio de référence

L'ambition du Groupe est de créer un modèle omnicanal bio de référence. Pour cela, Carrefour développe la présence des produits bio en digital. Le nombre de produits bio disponibles en ligne augmente et l'offre bio gagne en visibilité sur les sites Internet de e-commerce. De plus, le Groupe accélère le développement de son offre bio spécialisée en ligne. Après l'acquisition en juillet 2016 de Greenweez, site leader en Europe, le Groupe a acquis en 2018 Planeta Huerto. Avec plus de 250 000 clients et de 35 000 références, l'entreprise est le premier distributeur en ligne de produits bio, sains et durables en Espagne et au Portugal.

2.2.3 Développer l'agroécologie

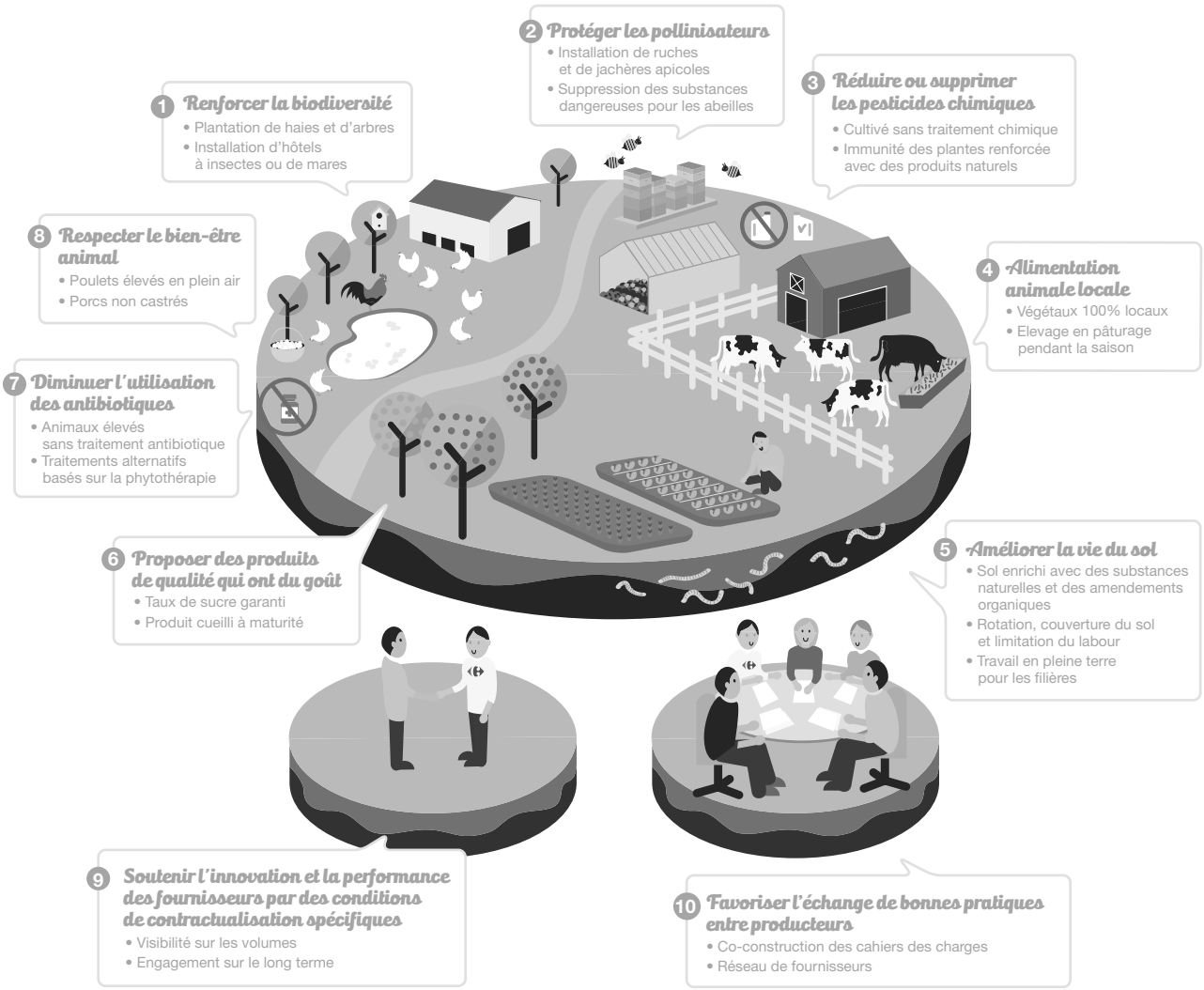
Développer l'agroécologie dans les Filières Qualité Carrefour

Politique de Carrefour

En complément de sa volonté de développer une agriculture biologique accessible à tous, Carrefour souhaite transformer la production non biologique en s'inspirant du modèle de l'agroécologie. Carrefour utilise ce modèle pour faire progresser ses filières non biologiques afin d'améliorer leur performance environnementale. L'agroécologie s'appuie sur les solutions fournies par la nature pour mieux produire. Elle constitue pour le Groupe un moteur d'innovations et d'améliorations attendues par les clients, les partenaires agricoles et la société tout entière.

Concrètement il s'agit de réduire ou supprimer l'usage des pesticides chimiques et des antibiotiques, de permettre des sols plus vivants en limitant le labour ou encore de favoriser la biodiversité sur les exploitations. Carrefour a défini dix points clés cibles pour développer l'agroécologie et proposer des références de qualité sur le long terme tout en protégeant la biodiversité.

FIGURE 9 - LES 10 CIBLES CLÉS DE L'AGROÉCOLOGIE POUR CARREFOUR



Nos actions en faveur de l'ODD 2

Carrefour promeut l'agroécologie, et participe ainsi à favoriser les pratiques agricoles résilientes qui permettent d'accroître la productivité et la production, tout en contribuant à la préservation des écosystèmes, et en améliorant progressivement la qualité des terres et des sols (cible 2.4). Carrefour soutient également la préservation de la diversité génétique des semences (cible 2.5).

Carrefour dispose d'un outil unique pour développer l'agroécologie : les Filières Qualité Carrefour. Depuis 1992, Carrefour encourage ses partenaires à produire avec des pratiques innovantes, respectueuses de l'environnement et de la biodiversité dans une démarche collaborative. Les producteurs des Filières Qualité Carrefour mettent en œuvre des méthodes de productions communes comme la lutte intégrée, la rotation des cultures, l'interdiction de l'épandage de boue des stations d'épuration, l'exclusion des productions végétales hors-sol ou l'absence de traitement chimique post-récoltes sur les fruits et légumes. En plus de ce socle de pratiques, des critères spécifiques issus de l'agroécologie sont progressivement développés par famille de produits.

Afin de mener à bien son ambition, Carrefour fidélise les meilleurs fournisseurs de produits Filières Qualité Carrefour. Près de 28 000 producteurs sont partenaires à long terme du Groupe dans plus de 500 Filières Qualité Carrefour.

Carrefour souhaite développer et promouvoir les ventes des Filières Qualité Carrefour et s'est fixé pour objectifs que :

- 10 % de produits Filières Qualité Carrefour soient présents dans les produits frais d'ici 2022 *[Indice RSE & de transition alimentaire]* ;
- 100 % des produits issus des Filières Qualité Carrefour portent un message différenciant en matière d'agroécologie d'ici 2022. Par exemple : « nourri sans OGM », « nourri sans traitement antibiotique », « cultivé sans traitement chimique », etc.

Performance de Carrefour

En 2018, au total, les ventes des produits issus des Filières Qualité Carrefour ont progressé de 10,1 % par rapport à 2017.

Produits Filières Qualité Carrefour	**2018**	**2017**	**Variation**
Nombre de Filières Qualité Carrefour *(nombre de partenariat)*	508	464	9,5 %
Taux de pénétration des Filières Qualité Carrefour dans les produits frais	6%	5,50%	+10%
Ventes TTC de produits Filières Qualité Carrefour *(en millions d'euros)*	922,7	838,2	10,1 %

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2018).

Faits marquants

Carrefour a **poursuivi le lancement de cultures pilotes**, initié depuis plusieurs années, afin d'étendre l'agroécologie au sein de différentes filières. En 2018, Carrefour a ainsi mis en rayon en France les premières oranges Filières Qualité Carrefour cultivées sans pesticides de synthèse. Produits en Espagne, ces fruits sont cultivés sur un sol enrichi par des oligoéléments, des champignons et des substances naturelles. Les défenses naturelles de la plante sont stimulées avec un apport de substances naturelles. Enfin, un traitement naturel est assuré avec des extraits végétaux, des huiles essentielles ou des extraits d'algues ou utilisation d'insectes mangeurs d'insectes prédateurs.

Ces oranges ont rejoint les produits agroécologiques développés depuis 2016. Les autres produits agroécologiques sous la marque Filière Qualité Carrefour sont les suivant : les pommes de terre, cultivées sans pesticides de synthèse dès la levée, les tomates allongées cultivées en pleine terre et sans herbicides, le melon charentais jaune cultivé sans pesticides de synthèse dès la plantation, les kiwis cultivés sans insecticides, les brocolis et les choux-fleurs surgelés de Bretagne produits sans herbicides, les pâtes et le couscous, issus de blé cultivé sans insecticides du champ à l'assiette.

Enfin, les fraises Reflets de France cultivées sans pesticides de synthèse dès la floraison et les abricots Reflets de France cultivés sans pesticides de synthèse dès l'apparition du fruit en sont un autre exemple.

Carrefour a organisé en 2018 un premier forum agroécologie pour la filière céréalière autour de la question : « du champ à la baguette, comment faire de la biodiversité un atout pour nos clients ? » Une cinquantaine de participants, fournisseurs, clients et équipes Carrefour ont partagé leurs visions et solutions pour la préservation du sol, de la ressource et de la qualité de l'eau, l'accueil de la biodiversité, les alternatives aux produits phytosanitaires, et l'agroécologie tout au long de la filière. Les conclusions ont abouti à des propositions d'engagements pour le sol, la biodiversité, l'eau et la limitation des intrants. À l'issue de ce forum, un groupe de travail composé notamment de représentants de coopératives, d'agriculteurs, et des responsables agroécologie de Carrefour a été mis en place afin d'établir une Charte agroécologique Carrefour pour la filière céréalière.

Promouvoir les semences paysannes

Pour Carrefour, les semences paysannes (également appelées graines de paysans) favorisent la biodiversité variétale. Elles sont bénéfiques pour les agriculteurs, car plus adaptables aux conditions de milieux. Enfin, ces variétés méconnues ont un réel intérêt organoleptique pour le consommateur final.

Act for Food – Favoriser la biodiversité en proposant des fruits et légumes issus des graines de paysans

Fort de l'initiative lancée fin 2017 pour promouvoir les semences paysannes, Carrefour France a poursuivi son engagement en 2018 en élargissant son offre de fruits et légumes issus de graines de paysans.
L'objectif de Carrefour est de doubler les ventes de produits issus de graines de paysans en France d'ici 2022.

En créant « **Le marché interdit** » en 2017, Carrefour France a rejoint le combat des producteurs : rendre accessible aux consommateurs des fruits et légumes issus de semences paysannes. Depuis, une quarantaine de magasins proposent à la vente une offre de fruits et légumes issus de semences paysannes.

Carrefour France a pour ambition de **construire une filière pérenne de variétés paysannes** et a signé pour cela un partenariat avec deux groupements de producteurs.

Afin d'interpeller les pouvoirs publics sur la reconnaissance des variétés de population et de faire changer la loi qui interdit la commercialisation des semences paysannes, Carrefour avait encouragé en 2017 ses clients à signer une **pétition « Quand la loi appauvrit la biodiversité et notre alimentation, changeons-la ! »**. En 2018, la réglementation a évolué en faveur de la libre commercialisation des semences paysannes d'origine biologique. Carrefour souhaite que cette réglementation s'étende également aux variétés populations conventionnelles.

2.2.4 Garantir le bien-être animal

Politique de Carrefour

Accompagner le changement de pratiques avec des ONGs partenaires

Carrefour est engagé dans une démarche d'amélioration pour le bien-être animal dans ses filières d'approvisionnement. Celle-ci s'appuie entre autres sur les « Cinq Libertés Fondamentales » qui sont adaptées aux différents modes d'élevage :

- liberté d'accès à de l'eau fraîche et à un régime alimentaire adapté pour être en pleine santé ;
- liberté d'accès à un environnement approprié, comportant des abris et des zones de repos confortables ;
- liberté de bénéficier d'un programme de prévention et d'accès à un traitement rapide et adapté contre les douleurs, les blessures et la maladie ;
- liberté d'exprimer des comportements normaux, au contact avec des animaux de la même espèce ;
- liberté d'accès à des conditions d'élevage et à un traitement évitant la souffrance mentale, pour être protégé de la peur et de la détresse.

Depuis 2008, Carrefour France travaille avec Welfarm, association dont la mission est reconnue d'utilité publique, œuvrant pour une meilleure prise en compte du bien-être des animaux d'élevage et pour une meilleure intégration du bien-être animal au sein des Filières Qualité Carrefour. La collaboration avec Welfarm se concrétise par un accompagnement dans la définition de la politique et son déploiement dans les cahiers des charges, ainsi que la surveillance du Plan de progrès.

Sur l'ensemble des filières, la politique pilote du Groupe est portée par Carrefour France, qui a établi une démarche en faveur du bien-être animal en 2017.

La démarche est conçue en trois phases et déclinée sur chacune des filières, et notamment sur les cinq filières majeures que sont le bœuf, le porc, les œufs, le poulet et le veau.

Phase 1 – Atteindre des standards minimaux au-delà de la réglementation

Carrefour souhaite aller au-delà de la réglementation et assurer sur l'ensemble des filières l'absence de maltraitance, d'abattage indigne, de transport indigne, de cage (pour les filières œufs, lapins, et cailles) et de mutilations douloureuses (castration des porcs).

Phase 2 – Améliorer l'élevage industriel par la transformation de l'habitat

Carrefour encourage ses fournisseurs à mettre en place des pratiques améliorées de l'élevage industriel. Les modifications de l'habitat incluent plusieurs critères, notamment :

- le bien-être par l'habitat : jardin d'hiver, lumière naturelle, accès extérieur renforcé, baisse des densités ;
- l'enrichissement du milieu : installation d'éléments permettant aux animaux d'exprimer leur comportement naturel.

En France, deux filières pilotes ont été mises en place en partenariat avec des éleveurs et Welfarm : un élevage de poules au sol et un élevage de lapins. Carrefour et ses partenaires proposeront en 2019 un plan concret d'amélioration des filières à moyen et long terme.

Phase 3 – Proposer des produits d'origine animale exemplaires

Carrefour souhaite promouvoir les produits exemplaires auprès de ses clients, afin de favoriser le développement d'une filière de très bonne pratique en matière de bien-être animal.

Carrefour France propose ainsi à ses clients du porc élevé en plein air, sous la marque Reflets de France.

En parallèle de ces travaux, Carrefour travaille sur la mise en place d'un indicateur qui permettra de suivre la performance du Groupe en matière de bien-être animal.

Améliorer les pratiques d'élevage et réduire l'usage des antibiotiques

Depuis la création des Filières Qualité Carrefour en 1992, le Groupe refuse l'utilisation des antibiotiques facteurs de croissance dans les productions animales. Au-delà de l'interdiction de ces antibiotiques, Carrefour développe des élevages qui n'ont pas recours aux antibiotiques pendant tout ou partie de la vie de l'animal. Ainsi, depuis cinq ans, Carrefour étend progressivement cette politique à toutes les classes et tous les usages d'antibiotiques, pour toutes les espèces exposées : porc, saumon, crevette, volaille, etc. En France, Carrefour est ainsi leader des filières « élevées sans traitement antibiotique ».

Fort de son expérience avec les producteurs, Carrefour est convaincu que des élevages performants peuvent être obtenus naturellement. Le Groupe privilégie les schémas de reproductions naturels et n'est pas favorable à la technique du clonage utilisée dans certains secteurs.

Act for Food – Garantir le bien-être animal

Carrefour Italie s'est engagé à garantir une alimentation saine des animaux et des installations modernes avec une densité d'animaux contrôlée et réduite.
D'ici 2022, 100 % des chaînes d'approvisionnement en animaux terrestres des Filières Qualité Carrefour Italie seront certifiées « garantie bien-être animal ».

Act for Food - Limiter ou supprimer le traitement antibiotique en élevage

En Belgique, en Espagne, en France, en Italie et en Pologne, Carrefour a choisi de mettre en avant son action pour limiter ou supprimer le traitement antibiotique des élevages de ses Filières Qualité Carrefour.
Carrefour Belgique a interdit l'utilisation préventive d'antibiotique dans ses élevages de poules (œufs), porcs, et bar Oméga Filières Qualité Carrefour.
Carrefour Espagne propose un poulet fermier Filière Qualité Carrefour élevé sans traitement antibiotique.
Première enseigne à proposer en 2012 un poulet fermier élevé en plein air portant l'allégation « élevé sans traitement antibiotique », **Carrefour France** a développé avec ses partenaires des Filières Qualité Carrefour sans traitement antibiotique sur tout ou partie de la vie des animaux : poules pondeuses, poulet, porcs, veaux, lapins, saumons et crevettes.
Carrefour Italie vise à réduire progressivement les antibiotiques jusqu'à leur élimination complète.

Performance

En France, les principaux produits faisant l'objet des démarches de développement des modes d'élevage alternatifs sont les suivants :

Produits	Origine	Quels modes d'élevage ?
Œufs - *œufs coquilles de marques Carrefour*	100 % Origine France	**76 %** des volumes issus d'un mode d'élevage alternatif : bio, fermier et plein air, sol.
Poulet - *viande fraîche entière ou découpe de marques Carrefour*	100 % Origine France	**50 %** des volumes issus d'un mode d'élevage alternatif : bio, fermier, plein air, ou certifié.
Lait - *lait frais, UHT, entier et 1/2 écrémé de marques Carrefour*	100 % Origine France	**40 %** des volumes issus d'un mode d'élevage alternatif : bio, Montagne, pâturage > 6 mois.
Bœuf - *viande fraîche découpée en magasin**	100 % Origine France	**34 %** des volumes issus d'un mode d'élevage alternatif : bio, label Rouge, Pâturage > 6 mois .

* *Périmètre : Hypermarchés uniquement.*

Faits marquants

- Carrefour a annoncé le lancement d'un **audit indépendant de 100 % des abattoirs** fournissant les marques Carrefour, Carrefour Bio, Reflets de France, ainsi que les Filières Qualité Carrefour, selon le référentiel de Protection animale établi par l'association spécialisée Œuvre d'assistance aux bêtes d'abattoirs (OABA). Pour réaliser ce projet, Carrefour a signé une convention tripartite avec l'OABA et Bureau Veritas, qui réalisera 84 audits en 2019.
- Pour plus de transparence sur les conditions d'abattage, Carrefour renforce son dispositif de contrôle. À compter d'aujourd'hui, Carrefour est le premier distributeur français à demander à l'ensemble de ses fournisseurs **d'équiper leurs abattoirs de caméras**.
- En collaboration avec *Humane Society International* (HSI), Carrefour a organisé un **voyage d'études international sur la production d'œufs « hors cage »** pour ses fournisseurs, ses équipes et celles de ses concurrents, des experts, ainsi que les représentants des pouvoirs publics. Pour ces 50 participants, issus de 10 pays différents, l'objectif était d'échanger sur les différentes solutions d'élevages alternatives à la cage, de partager sur les aspects techniques et réglementaires, et de promouvoir une coalition en faveur des productions d'œufs alternatives à la cage.
- Depuis 2017, Carrefour s'est engagé en Europe (Belgique, Espagne, France, Italie, Pologne et Roumanie) à ce que l'ensemble des œufs à sa marque soient issus de systèmes d'élevages alternatifs à la cage d'ici 2025. En 2018, Carrefour a étendu son engagement à deux pays :
  - Taïwan : dès 2019, Carrefour commercialisera à sa marque des œufs de poules élevées hors cage, et en 2020, des œufs de poules élevées en plein air issus des filières qualité ; enfin Carrefour accompagnera ses fournisseurs et clients pour étendre cette démarche et atteindre les 100 % des œufs issus de poules élevées hors cage d'ici 2025 ;
  - Brésil : Carrefour Brésil s'est engagé à ne plus commercialiser d'œufs de poules élevées en cage sur 100 % des produits à marque propre d'ici 2025 et sur 100 % des œufs commercialisés dans les magasins d'ici 2028.

2.2.5 Agir pour une pêche et une aquaculture responsables

Nos actions en faveur de l'ODD 14

Carrefour encourage une production et une consommation responsable des produits de la mer, afin de mettre un terme à la surpêche et aux pratiques de pêche destructrices (cible 14.4).

Politique de Carrefour

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 2020** *[Indice RSE & de transition alimentaire]*.

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, désormais signalés aux clients par l'emblème de la mouette ;
- promouvoir la lutte contre la pêche illégale.

Le Groupe utilise les outils suivants :

- les Filières Qualité Carrefour, filières sélectionnées et tracées jusqu'au bateau et/ou bassin d'élevage ;
- 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 ;
- le label *Marine Stewardship Council* (MSC) pour la pêche responsable, qui garantit l'engagement des pêcheurs, la non-pratique de la surpêche et le respect de l'environnement marin ;
- le label élevage bio qui distingue des produits issus d'élevages plus respectueux de l'environnement ;
- des techniques de pêche respectueuses de l'environnement marin utilisées sur des stocks en bon état, comme la pêche sans dispositif de concentration des poissons (DCP), controversé au vu du poids qu'ils font peser sur les stocks de poissons.

Carrefour est engagé auprès de partenaires qui l'accompagnent dans sa démarche. Le Groupe consulte régulièrement les ONG internationales 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.

Act for Food – Promouvoir la pêche durable

En Belgique, en Espagne, et en France, Carrefour a choisi de mettre en avant son soutien à la pêche durable, en élargissant encore sa gamme et en garantissant la traçabilité.

Performance de Carrefour

Depuis 2007, Carrefour a suspendu progressivement la commercialisation des espèces sensibles. En France, ce sont ainsi 12 espèces sensibles qui sont aujourd'hui retirées des rayons.

Les clients français peuvent compter sur l'offre de pêche responsable en magasin :

- au rayon surgelé, 100 % du cabillaud sauvage et du colin Carrefour est certifié MSC ; au total, ce sont 70 % des poissons présents au rayon surgelé qui sont certifiés MSC ;
- au rayon conserves, des techniques et des méthodes de pêche impactant moins l'écosystème ont été développées et intégrées au cahier des charges du thon de marque Carrefour ;
- au rayon marée, à fin 2018, la démarche pêche et élevage responsable a été déployée dans tous les hypermarchés et 30 supermarchés. Ces magasins proposent désormais au rayon poissonnerie traditionnelle du cabillaud 100 % MSC et du saumon Filière Qualité Carrefour 100 % ASC, les deux poissons les plus consommés par les Français. 100 % des crevettes Filières Qualité Carrefour de Madagascar sont également certifiées ASC sur ces rayons. Ces produits sont déjà proposés en libre-service dans l'ensemble des magasins français. Carrefour garantit que 100 % du saumon Filière Qualité Carrefour est nourri sans OGM et élevé sans antibiotiques.

Carrefour Italie est le partenaire privilégié du MSC pour le développement de produits issus de la pêche durable : 16 produits MSC de marques Carrefour sont ainsi commercialisés.

	2018	2017	Variation
Ventes MSC, ASC et FQC pêche [1] *(en millions d'euros)*	443,9	310,9	+ 42,8 %
Part de poissons vendus de marques Carrefour issus de la pêche durable [2] *(en %)*	37,3 %	34,6 %	+ 5,2 %

(1) Périmètre : BU comparables (100% du périmètre CA HT consolidé 2018).
(2) Périmètre : BU non comparables (87,72 % du périmètre CA HT consolidé 2018) - Hors AR, PL (incl. en 2017), RO (incl. en 2017) - Inclu CH (excl. 2017) et TW (excl. en 2017).

Faits marquants

- Carrefour a signé un accord de partenariat inédit avec le programme ***Seafood Watch***, dirigé par le Monterey Bay Aquarium®, une ONG américaine dédiée à la préservation des océans. Celui-ci vise à **cartographier la chaîne d'approvisionnement halieutique de Carrefour Brésil**, et à identifier les moyens **d'assurer la durabilité du processus d'élevage et de pêche** dans sa totalité. Les conclusions guideront la politique d'achat de Carrefour dans ce pays, et permettront d'encourager les fournisseurs à effectuer de profonds changements. L'état des lieux des espèces les plus consommées au Brésil vise également à éclairer les acteurs publics et privés du pays pour la durabilité de la filière.
- Le ***Marine Stewardship Council*** (MSC) a publié un état des lieux des engagements des acteurs de la distribution vis-à-vis de son label de pêche durable. Il indique que « parmi les acteurs de la distribution, si l'on analyse le nombre de produits sous marque distributeur labellisés MSC (références) en France, **Carrefour est en avance avec plus de 75 références portant le label MSC** (29 % de son offre de produits de la mer sauvages). Depuis 2016, c'est **le seul distributeur à proposer sur les étals de poisson de ses hypermarchés du poisson frais portant le label** » (Étude sur les comportements des consommateurs de produits de la mer en France, GLOBESCAN 2018 pour MSC).
- Carrefour a intégré le **Conseil consultatif des parties prenantes du MSC**, le *Stakeholder Advisory Council* (STAC), qui conseille le conseil d'administration de l'organisation et donne son avis sur les procédures de contrôles du label. L'objectif de cette participation est de contribuer à l'amélioration du label pour qu'il soit plus proche des attentes des consommateurs.

- Carrefour est favorable à l'application du principe de précaution concernant la **pêche électrique**. Carrefour France a ainsi réaffirmé en 2018 son engagement à ne pas commercialiser d'espèces pêchées selon cette technique. Tous les fournisseurs de France ont confirmé respecter cette exclusion, pour tous les poissons vendus au rayon frais et les poissons surgelés de marque Carrefour.
- Carrefour France a mis en rayon quinze références de **thon en conserve pêché à la canne** ; cette technique de pêche sélective étant moins impactante que le dispositif de concentration de poisson.
- Enfin, afin de préserver le **bar sauvage**, Carrefour France a arrêté la vente de cette espèce pendant sa période de reproduction en France. Sa capture en février et en mars perturbe son cycle naturel et le renouvellement de l'espèce. À cette période, la commercialisation est suspendue, et Carrefour France propose à ses clients du bar d'élevage dont un bar d'élevage bio.
- Deux nouvelles Filières Qualité Carrefour ont été créées en France en 2018 : une filière de coquilles Saint-Jacques et une autre de bulots FQC et MSC.
- Carrefour Chine a lancé 20 produits de la mer au niveau national labellisés MSC et ASC.

2.2.6 S'engager pour une économie circulaire des emballages

Politique de Carrefour

Pour diminuer son empreinte environnementale liée aux emballages, le groupe Carrefour s'est fixé un objectif en 2018 lors de l'annonce du plan de transformation « Carrefour 2022 » : **réduire de 5 % la quantité d'emballages mise sur le marché - rapportée au nombre d'unités de vente consommateurs (UVC) vendues - pour les produits de marque Carrefour en 2022 par rapport à 2017.**

Carrefour s'engage davantage en mai 2018 pour une nouvelle économie des ressources et annonce sa nouvelle ambition : **100 % d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables d'ici 2025 pour les marques Carrefour** *[Indice RSE & de transition alimentaire]*. Carrefour a par ailleurs signé en décembre 2018, la *Global Declaration on Plastics* initiée par la Fondation Ellen Macarthur aux côtés de concurrents internationaux, de grandes marques et d'ONG pour faire de cet objectif un standard du marché.

Cet objectif prolonge un premier objectif annoncé en 2016 : économiser 10 000 tonnes d'emballages d'ici 2025 (*vs* 2017) *[Indice RSE & de transition alimentaire]*.

Pour évoluer vers une économie circulaire des emballages, le Groupe a entamé le déploiement d'un plan d'action structuré en cinq chantiers qui s'étalera sur la période 2018-2025 :

1) transformer l'expérience client en développant des solutions d'emballages réutilisables ;
2) réduire à la source l'utilisation d'emballages et trouver des alternatives aux plastiques difficiles à recycler ;
3) améliorer la recyclabilité des emballages mis sur le marché, en cohérence avec les infrastructures de recyclage nationales ;
4) agir avec les clients pour améliorer la collecte et le tri des emballages recyclables ;
5) incorporer davantage de matière recyclée dans les produits de marque Carrefour.

Ces cinq chantiers font l'objet d'une appropriation par les pays, qui déploient leurs propres actions. Les pays du Groupe s'engagent annuellement à déployer au moins une action sur chacun des cinq chantiers.

Le groupe Carrefour a par ailleurs adopté la vision définie par la Fondation Ellen Macarthur en faveur d'une économie réellement circulaire des plastiques.

Performance de Carrefour

	2018	2017
Tonnes d'emballages économisées depuis 2017 *(en tonnes)*	1 867	938

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2018).

Faits marquants

Carrefour a rejoint l'Engagement Mondial de la Nouvelle Économie des Plastiques (*New Plastics Economy Global Commitment*) initié par la Fondation Ellen MacArthur en collaboration avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE). L'Engagement Mondial vise à créer une « nouvelle norme » pour les emballages plastiques. L'élimination des plastiques inutiles et problématiques représente un aspect essentiel de la vision promue par l'Engagement Mondial. Cette adhésion engage Carrefour à publier chaque année les chiffres de sa consommation de plastique et les progrès réalisés pour l'élimination et le recyclage des matières plastiques.

Sur chacun des axes du plan emballage, Carrefour France a développé de nombreuses actions à court et moyen terme, notamment les suivantes :

- déploiement de la vente dans des contenants réutilisables aux stands de frais des hypermarchés (action en cours, axe 1) ;
- suppression des emballages plastiques des fruits et légumes bio vendus en libre-service, avec de premiers travaux sur la banane et le concombre (action en cours, axe 2) ;
- mise à disposition de dispositifs de collecte pour les bouteilles en PET « Lemon Tri » dans 17 magasins (axe 3) ;
- incorporation de plastique recyclé dans les bouteilles de sodas, de jus et d'eau minérale de marque Carrefour, pour atteindre 50 % d'ici 2022 (action en cours, axe 4) ;
- fabrication des sacs de caisse réutilisables Carrefour à partir de plastique collecté en entrepôts et en magasins (action en cours, axe 5).

Les autres pays du Groupe ont également développé leurs propres actions. L'Espagne a lancé une première barquette biodégradable. Carrefour Pologne a poursuivi l'optimisation de la masse des emballages avec ses fournisseurs de marques propres : 5 produits ont été améliorés en 2018, représentant 750 kg de masse économisée. À Taïwan, Carrefour a incité les consommateurs à apporter leurs propres contenants au rayon traiteur.

Le Groupe développe un outil de comptabilisation et de qualification des emballages permettant de recenser, pour chaque produit de marque propre, notamment : le poids, la recyclabilité des composants et le pourcentage de matière recyclée. Il est en cours de déploiement en France, en Espagne, en Italie et en Belgique, et sera étendu au reste du Groupe, afin de renforcer le pilotage de deux indicateurs :

- la quantité d'emballages mise sur le marché rapportée au nombre d'unités de vente consommateurs vendues ;
- la part d'emballages recyclables mise sur le marché.

2.2.7 Agir pour protéger les forêts

Nos actions en faveur de l'ODD 15

Carrefour s'associe aux initiatives qui promeuvent la gestion durable des forêts et luttent contre la déforestation en encourageant l'approvisionnement en produits non issus de la déforestation (cible 15.2).

Politique de Carrefour

Afin de préserver la biodiversité, de protéger les populations locales et de lutter contre le changement climatique, Carrefour s'engage à lutter contre la déforestation associée aux chaînes d'approvisionnement. Pour Carrefour, c'est aussi un moyen de sécuriser l'approvisionnement en matières premières agricoles et forestières de manière durable.

Pour ces raisons, Carrefour a pris l'engagement d'aller vers zéro déforestation en 2020. Cet engagement a été pris en 2010 au sein du *Consumer Goods Forum* (CGF). Carrefour souhaite ainsi contribuer à limiter la déforestation liée aux matières premières qui peuvent être utilisées dans ses produits. Le Groupe a pris l'objectif de déployer un plan d'action Forêts durables sur les produits liés à la déforestation d'ici 2020 *[Indice RSE & de transition alimentaire]*.

Depuis 2013, Carrefour construit sa politique forêts durables et son plan d'action en travaillant avec ses parties prenantes.

Carrefour a identifié les matières premières prioritaires dans son plan d'action en s'appuyant sur :

- celles indiquées par les parties prenantes du Groupe, notamment le WWF et la FAO, comme étant l'un des principaux facteurs de la déforestation ;
- celles identifiées par les parties prenantes comme étant une source potentielle de non-conformité sociale ;
- la présence significative des matières premières dans ses produits.

Carrefour a ainsi décidé de se concentrer sur quatre matières premières prioritaires dans le cadre de son engagement zéro déforestation : l'huile de palme, le soja, le bois et papier, et le bœuf brésilien.

Carrefour s'appuie sur les principes suivants pour une gestion durable des forêts :

1. protection des forêts à haute valeur de conservation (HCV), des tourbières, des zones riches en carbone (HCS) et des écosystèmes remarquables ;
2. interdiction de brûler les forêts et mise en œuvre de bonnes pratiques pour réduire les émissions de gaz à effet de serre dans les plantations existantes ;
3. respect des droits de l'Homme et des droits des travailleurs ;
4. respect des droits des populations locales, notamment par la mise en place d'une politique de consentement libre et éclairé et la prévention des conflits liés à l'utilisation des sols ;
5. soutien aux petits producteurs pour les intégrer aux chaînes d'approvisionnement durables ;
6. exclusion des OGM lorsque cela est possible (en particulier pour l'huile de palme et le bois) et de l'exploitation des espèces menacées ou en voie de disparition qui figurent sur la liste rouge de l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (IUCN) et/ou dans la Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction (CITES) ;
7. réduction et usage responsable des pesticides et interdiction des pesticides les plus dangereux.

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

Performance de Carrefour

	2018	2017
Déploiement d'un plan d'action Forêts durables sur les produits liés à la déforestation d'ici 2020	48,5 %	39,8 %

Périmètre : BU comparables. Boeuf, Bois, Papier et Soja (100% du périmètre CA HT consolidé 2018) – Huile de palme : Hors AR, CH, TW (83,6% du périmètre CA HT consolidé 2018).

Cet indicateur composite prend en compte les matières premières prioritaires pour le Groupe en matière de déforestation : l'huile de palme, le soja, le bœuf brésilien, le bois et papier. Il est calculé à partir de la moyenne des pourcentages d'atteinte des objectifs associés aux quatre matières premières. Cet indicateur est intégré au sein de l'Indice RSE & transition alimentaire.

Faits marquants

Carrefour a publié sa politique Forêts Durables 2020 et formulé ses Règles d'achat forêts durables, encadrant les approvisionnements en huile de palme, en soja, en bœuf brésilien et en produits issus de fibres de bois (tels que le papier d'écriture, le mobilier et les articles en bois, et le charbon de bois de marque distributeur) des produits aux marques de Carrefour.

Carrefour a de plus décidé d'adhérer à l'Alliance Française pour des forêts durables.

Huile de palme

Politique de Carrefour

Carrefour a mis en place depuis 2010 une politique de substitution de l'huile de palme dans ses produits à marques propres lorsque cela permet d'améliorer le profil nutritionnel des produits. Pour les produits de marques Carrefour pour lesquels la substitution n'est pas possible, le Groupe souhaite garantir que l'huile de palme utilisée ne participera à la déforestation d'ici 2020. Le Groupe a défini pour cela des critères d'approvisionnement pour ses fournisseurs.

Carrefour utilise la **certification RSPO** (*Roundtable on Sustainable Palm Oil)* comme standard minimum pour l'huile de palme utilisée dans les produits de marque Carrefour. D'autres certifications telles que *Rainforest Alliance* répondent également aux exigences de la démarche du Groupe.

Dans le même temps, Carrefour œuvre pour s'approvisionner auprès de fournisseurs assurant une traçabilité physique de l'huile de palme durable. Carrefour collabore avec ses principaux fournisseurs pour cartographier sa chaîne d'approvisionnement jusqu'au point de garantie pertinent. Cette démarche de **traçabilité** permet également au Groupe de s'assurer que ses fournisseurs partagent sa politique d'approvisionnement.

Carrefour **collabore avec de nombreuses parties prenantes** pour permettre la production d'une huile de palme plus durable :

- soutien à des organisations qui promeuvent des normes en accord avec notre politique en matière d'huile de palme, comme le *Palm Oil Innovation Group* (POIG) et l'Alliance Française pour une Huile de Palme Durable ;
- engagement auprès d'acteurs clés de sa chaîne d'approvisionnement pour promouvoir les règles d'achat du Groupe ;
- soutien à la révision des principes et critères de la RSPO pour atteindre le niveau d'exigence de la démarche de Carrefour. Le Groupe a en effet soutenu l'adoption de critères plus ambitieux que ceux précédemment en vigueur, en accord avec sa politique d'approvisionnement, dans le cadre de la révision des principes et critères de la RSPO. Carrefour se félicite de la nouvelle version de ce référentiel adopté en 2018 par l'assemblée générale de la RSPO.

Performance de Carrefour

Depuis 2015, 100 % de l'huile de palme utilisée par Carrefour provient de fournisseurs soutenus par la RSPO.

De surcroît, 75 % de l'huile de palme contenue dans les produits est « ségrégée » ou « mass balance » c'est-à-dire tracée ou partiellement tracée pour son caractère durable tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

Enfin, Carrefour a remplacé l'huile de palme dans plus de 500 produits en conservant ou en améliorant leur qualité nutritionnelle ou organoleptique.

	2018	2017
Part d'huile de palme issue des filières soutenues par la RSPO (ségrégé et *mass balance*) *	75,0 %	72,7 %
Part d'huile de palme utilisée certifiée durable et entièrement tracée (RSPO ségrégé) *	40,7 %	31,0 %
Part d'huile de palme utilisée certifiée durable et partiellement tracée (RSPO *mass balance*) *	34,3 %	41,7 %

* *Pourcentage calculé sur le poids matière des produits vendus.*

Périmètre : BU comparables (83,64 % du périmètre CA HT consolidé 2018) - Hors AR, CH, TW.

Soja : sans déforestation ni OGM

Politique de Carrefour

Carrefour s'est fixé pour objectif de réduire les impacts négatifs sur les écosystèmes du soja utilisé dans sa chaîne d'approvisionnement d'ici 2020. Les actions mises en place pour atteindre cet objectif reposent sur la collaboration, le recours à une alimentation animale durable et le développement d'alternatives aux protéines animales.

Carrefour **collabore avec plusieurs organisations** au niveau local et international pour développer un soja et une alimentation animale plus durables.

- Moratoire sur le soja et Manifeste du Cerrado : Carrefour soutient le Moratoire 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.
- Manifeste du Cerrado : depuis 2017, Carrefour soutient aux côtés de plus de 60 autres entreprises cette initiative, et participe

aux discussions au Brésil avec le gouvernement, les ONG et les producteurs, afin de protéger cet écosystème remarquable.

- *Grupo de Trabalho de Soja* (GTS) : engagement de la chaîne d'approvisionnement « soja » au Brésil.
- *Grupo Trabalho Cerrado in Brazil* : groupe de soutien au GTS pour mettre fin à la déforestation dans le Cerrado.
- *Consumer Goods Forum* (CGF) : initiatives en faveur d'un soja non issu de la déforestation.
- Table ronde sur le soja responsable (RTRS) : plateforme multipartite pour la mise en place d'une certification sur le soja responsable.
- Duralim : Charte collaborative française datant de 2016 pour une alimentation animale durable.

Faits marquants

Carrefour encourage le développement de la culture de **protéines végétales locales pour l'alimentation des animaux d'élevage**. Ainsi, Carrefour et Avril ont annoncé en 2016 la création de Sojalim, une filière de soja durable dans le sud-ouest de la France. Cette filière a été créée en collaboration avec deux coopératives, Euralis et Fipso, grâce à la mutualisation des besoins des éleveurs, l'engagement long terme de Carrefour à acheter leurs produits et l'implication d'Avril pour la mise en culture et la transformation du soja. Aujourd'hui elle permet aux éleveurs de nourrir leur animaux avec du fourrage produit localement. C'est par exemple le cas des poulets, des œufs et des porcs de la Filière Qualité Carrefour.

Par ailleurs Carrefour développe une alimentation animale sans OGM, dont l'origine est tracée ou certifiée selon le référentiel Proterra. Plus de 350 produits Carrefour, notamment issus de la Filière Qualité Carrefour, vendus en France, reçoivent une alimentation sans OGM, à base de soja tracé ou certifié.

Produits prioritaires bois et papier

Politique de Carrefour

Carrefour s'est fixé deux objectifs pour son approvisionnement en produits issus de fibres de bois (tels que le papier d'écriture, le mobilier et les articles en bois, et le charbon de bois de marque distributeur) :

- assurer que 100 % de publications commerciales du Groupe soient certifiées FSC® (*Forest Stewardship Council*®), PEFC® (*Programme for the Endorsement of Forest Certifications*®), ou bien fabriquées à partir de fibres recyclées ;
- atteindre 100 % de conformité vis-à-vis de notre politique forêts durables d'ici 2020 pour 10 catégories de produits prioritaires. Ces familles de produits prioritaires sont définies comme celles utilisant les volumes de bois et de papier les plus importants : le papier toilette, le papier d'imprimerie et les meubles de jardin par exemple.

En 2011, Carrefour a établi une **Charte fournisseur exigeante.** Elle présente la démarche du Groupe pour des forêts durables, spécifiant les critères d'approvisionnement et propose des recommandations claires pour aider les fournisseurs à s'y conformer. Elle a été signée par les fournisseurs qui utilisent du bois et de la pâte à papier pour fabriquer des produits de marques Carrefour.

Carrefour a créé des **outils d'analyse des risques** pour évaluer les approvisionnements en bois de ses fournisseurs selon :

- le volume : nombre de catégories de produits qui consomment le plus de tonnes en équivalent bois ;
- les essences : type de bois utilisé, pour garantir l'absence d'essence considérée à haut risque ou interdite par notre charte (ex. celles qui figurent sur la liste rouge des essences menacées de l'IUCN) ;
- l'origine : le niveau de risque associé au pays ou à la région de production du bois.

En fonction des résultats, Carrefour guide ses fournisseurs pour qu'ils mettent en place des audits, une certification ou choisissent un approvisionnement issu d'une autre région.

Carrefour utilise plusieurs **certifications** pour s'assurer de la conformité de ses approvisionnements à sa politique et promouvoir une gestion durable des forêts. Étant donné sa robustesse, Carrefour utilise la certification FSC® « 100 % », « Mixte » ou « Recyclé » pour les zones les plus à risque, et la certification PEFC® pour celles à moindre risque. Carrefour utilise également l'écolabel européen pour garantir les meilleurs pratiques lors de la fabrication du produit.

Performance de Carrefour

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

Évolution des ventes	2018	2017	Variation
Ventes de produits PEFC et FSC Carrefour *(en millions d'euros)*	176	102,0	72,5 %

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2018).

	2018	2017
Part des ventes des produits aux marques de Carrefour, dans les 10 familles prioritaires, issus de forêts durables *(en %)*	16 %	7 %

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2018).

Faits marquants

Produits de marques propres :

- 100 % du charbon de bois vendu en France est certifié FSC® ou fabriqué à partir de bois d'origine française ;
- 100 % du mobilier de jardin en bois tropical (acacia et eucalyptus) issu de la centrale d'achat internationale du Groupe est certifié FSC® ;
- depuis 2018, 100 % du papier toilette à destination de la France, l'Espagne, l'Italie et la Belgique est certifié FSC® « Mixte » ;
- Carrefour a lancé la gamme de papeterie EcoPlanet, dont les produits sont fabriqués à partir de papier 100 % recyclé.

Produits non marchands : 95 % du papier d'imprimerie utilisé pour les sièges en France est certifié, et 90 % est certifié FSC® ou *Blue Angel*.

Publications commerciales : Depuis 2014, plus de 99 % du papier utilisé par le groupe Carrefour pour les publications commerciales est recyclé ou certifié.

Emballages : Carrefour a développé une politique pour la réduction, la réutilisation, le recyclage et le compostage des emballages (*détail en section 2.2.6*). Tous les emballages en carton destinés aux produits textiles TEX sont certifiés FSC®.

Viande bovine au Brésil

La production de viande bovine au Brésil est au cœur de nombreux enjeux sociétaux, tels que la déforestation, la conservation des écosystèmes ou encore le respect des droits de l'Homme.

Afin de répondre au mieux à ces enjeux, Carrefour Brésil a mis en place une politique comprenant 5 critères d'approvisionnement applicables à la viande bovine fraîche vendue dans les magasins Carrefour au Brésil. 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.

L'objectif du Groupe est **d'assurer que 100 % de la viande de bœuf brésilienne fraîche vendue dans les magasins Carrefour au Brésil d'ici 2020** soit conforme aux 5 critères d'approvisionnement du Groupe.

Le géo-référencement satellite des fournisseurs

Le Groupe a déployé une **plateforme de géo-référencement** satellite afin de s'assurer que 100 % de la viande de bœuf fraîche vendue par Carrefour Brésil est conforme à sa politique. Cette plateforme référence les données de milliers de fermes fournisseurs, permettant de contrôler toute la viande de bœuf produite sur le territoire brésilien. Ainsi, il devient possible d'identifier toute non-conformité aux cinq critères d'approvisionnement du Groupe. Cette plateforme est **intégrée au processus d'achat** du Groupe, afin de garantir l'exécution de la politique pour toute demande d'achat de viande bovine. En 2018, 83,3 % des abattoirs fournissant Carrefour Brésil ont mis en place ce système de géo-référencement de leurs producteurs fournisseurs.

Performance de Carrefour

	2018	2017
% de fournisseurs de rang 2 de bœuf brésilien géoréférencés	83,3 %	80 %

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2018).

Le développement de la Filière Qualité Carrefour bœuf

Carrefour développe sa propre gamme de produits **Filière Qualité Carrefour** avec une traçabilité complète, de l'élevage aux rayons des magasins, afin de s'assurer du respect de ses 5 critères d'approvisionnement. 100 % des approvisionnements en bœuf Filières Qualité Carrefour sont tracés.

La collaboration avec les parties prenantes de la filière

Carrefour Brésil participe également à plusieurs **groupes de travail** pour faire émerger des solutions pragmatiques visant à réduire le risque que fait peser l'élevage bovin sur les forêts.

- GTPS (Groupe de travail sur le bétail durable) : définition des critères communs à adopter.
- GTFI (Groupe de travail des fournisseurs indirects) : contrôle des pratiques des fournisseurs indirects.
- Groupe de travail du Ministère brésilien de l'Environnement : implication de plusieurs parties prenantes de la chaîne d'approvisionnement.
- Groupe de travail des distributeurs et des abattoirs : élaboration des protocoles d'audit des fournisseurs.

L'accompagnement des petits producteurs par la Fondation Carrefour

En complément de ces actions, la Fondation Carrefour soutient une initiative permettant d'accompagner les petits producteurs présents en amont de la filière dans le **Mato Grosso**. Ce projet en partenariat avec **IDH, *Sustainable Trade Initiative***, vise à développer la production de bovins « zéro déforestation » et à libérer des terres pour une culture responsable du soja, afin d'arrêter la déforestation massive dans l'état du Mato Grosso (*voir 2.4.5*).

2.3 Les magasins et le e-commerce

Au contact direct des clients, les magasins et le e-commerce sont le lieu d'expression privilégié de la responsabilité sociétale de Carrefour et de la transition alimentaire pour tous. Les magasins sont les marqueurs de la pertinence du modèle économique et commercial de Carrefour et constituent un lien fort entre le monde agricole et les consommateurs. L'optimisation des modèles logistiques, le développement de l'ancrage territorial et local des magasins, la réduction de leur impact environnemental et de leur empreinte carbone sont autant d'enjeux qui conditionnent l'efficacité des formats.

Ainsi se déploient dans nos magasins la lutte contre le gaspillage alimentaire et les déchets, la réduction des consommations d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre ou encore le développement de l'apiculture sur les toits ou en local. Enfin, la gestion responsable de la construction et rénovation des bâtiments et le développement de la responsabilité territoriale du Groupe à travers ses formats sont des leviers importants dans les politiques.

2.3.1 Lutter contre le gaspillage alimentaire

Nos actions en faveur de l'ODD 12

Avec son « Plan Antigaspi », Carrefour est engagé à réduire de moitié les déchets alimentaires au niveau de la distribution et fortement mobilisé pour réduire les pertes de produits alimentaires tout au long des chaînes de production et d'approvisionnement (cible 12.3).

Politique de Carrefour

Carrefour partage l'objectif du *Consumer Goods Forum* (CGF) de réduire de 50 % ses déchets alimentaires en 2025, par rapport à 2016. *[Indice RSE & de transition alimentaire]*.

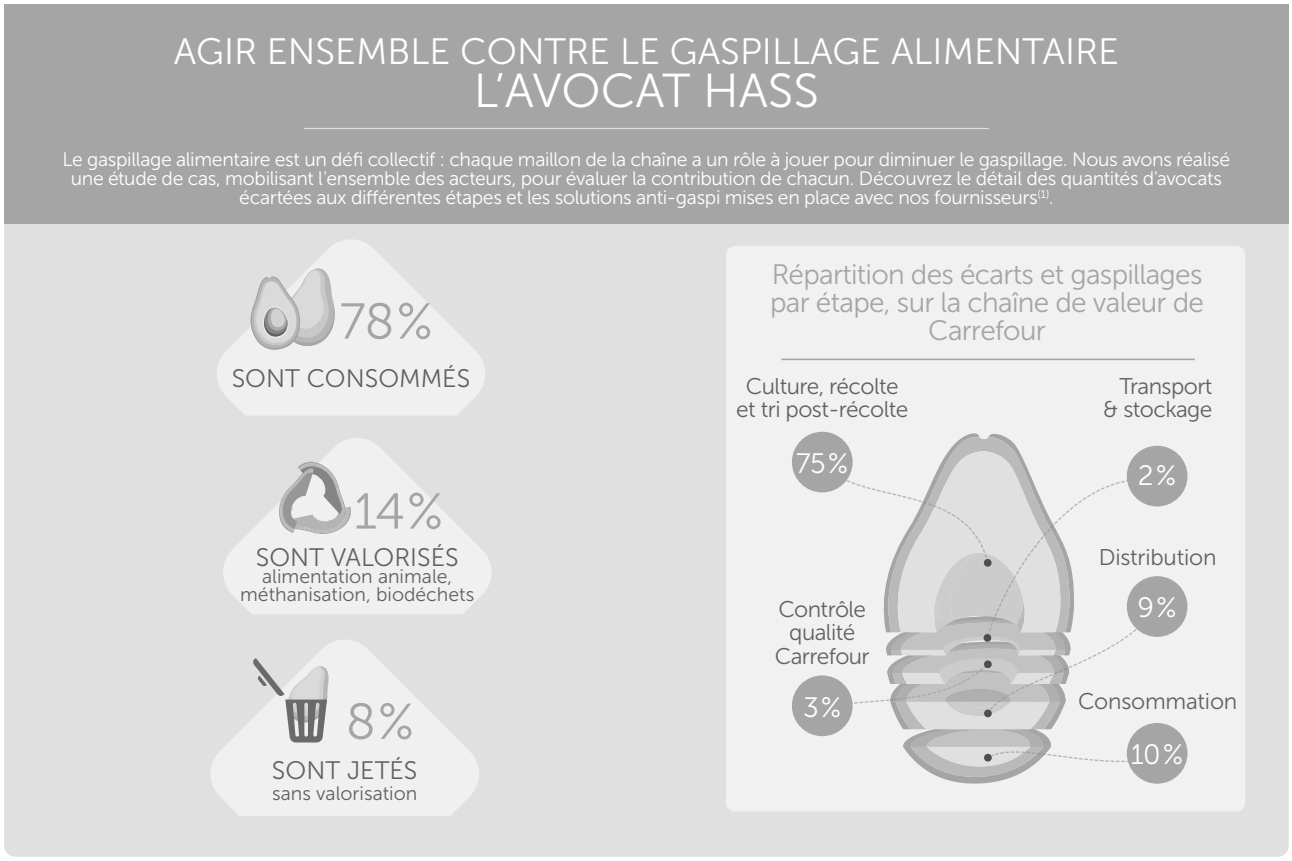
Pour atteindre cet objectif, Carrefour met en œuvre une politique globale de réduction des déchets alimentaires qui s'appuie sur plusieurs leviers :

- professionnaliser en magasin la lutte contre le gaspillage : adéquation des stocks à leur écoulement, promotion des denrées à date courte, seconde vie donnée aux produits, valorisation des biodéchets et dons aux associations d'aide alimentaire ou à des épiceries solidaires ;
- trouver des solutions avec les fournisseurs : extension de la durée de vie des produits de marques Carrefour, études du gaspillage en production, mise en vente d'articles avec des défauts visuels, aussi bons et sûrs que leurs équivalents, etc. ;
- créer des opérations de solidarité : 100 % des hypermarchés et des supermarchés intégrés français et 100 % des hypermarchés polonais ont une relation contractualisée avec des associations d'aide alimentaire pour distribuer les invendus et la Fondation Carrefour agit pour l'alimentation solidaire et l'aide humanitaire d'urgence (*détail en section 2.4.5*) ;
- promouvoir l'enjeu auprès des clients : développement de solutions innovantes, sensibilisation et accompagnement dans une démarche de progrès.

Faits marquants

- L'évaluation et la consolidation des données sur le gaspillage alimentaire en magasin est une démarche pionnière sur laquelle Carrefour travaille avec le *Consumer Goods Forum* pour publier ses premiers résultats consolidés dès que possible. Carrefour finalise le déploiement d'un outil de suivi du gaspillage alimentaire en magasin qui permettra 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* (or FLW Standard).
- Le groupe Carrefour a **évalué en 2018 le gaspillage alimentaire tout au long de la chaîne de valeur**, 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 été réalisées grâce au concours direct de fournisseurs et indirect de cultivateurs et à l'étude publiée par Ademe en 2016, Pertes et gaspillages alimentaires.

FIGURE 10 – AGIR ENSEMBLE CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE : EXEMPLE DE L'AVOCAT



- Carrefour a poursuivi le **développement de gammes et de programmes anti-gaspi**, qui valorisent les produits avec des défauts d'aspect mineurs ou proches de leur date limite de consommation, tout en restant aussi bons et sûrs que leurs équivalents. Sur la dynamique de la France et de sa gamme « Tous AntiGaspi », le Brésil a lancé en 2018 un programme pour les fruits et légumes hors calibres ou hors normes esthétiques, baptisés les produits « uniques » (*Unicos*). Ils sont proposés chaque jour avec rabais dans 74 hypermarchés et supermarchés de l'État de São Paulo. Le Brésil a également proposé les produits proches de la date limite de consommation vendus avec une réduction de 50 %. Sur tous les stands, boucherie, boulangerie, poissonnerie et charcuterie, les produits frais proches de la date limite de consommation sont également proposés à des tarifs promotionnels. En Argentine, Carrefour a déployé un programme « Consommation immédiate », proposant à prix réduit les produits dont les dates limites de consommation sont proches. En Espagne, Carrefour organise un concours annuel qui récompense la meilleure proposition pour lutter contre le gaspillage. En 2018, l'idée primée proposait de mêler dans un même packaging des fruits arrivés à différents niveaux de maturation.
- Carrefour et ses fournisseurs ont initié en 2017 une action conjointe pour **allonger ou supprimer les dates limites de consommation**. À ce jour, plus de 400 références de marques Carrefour ont bénéficié d'un allongement de leur date limite de consommation (DLC) ou de leur date de durabilité minimale (DDM) et plus de 100 références ont vu la mention de DDM supprimée.
- Carrefour soutient **l'innovation autour de la lutte contre le gaspillage alimentaire portée par les start-up**. Dans une logique de boucle circulaire, Carrefour France a travaillé avec Élixir Saveurs Solidaires, J'aime Boc'oh et Sandrine Saveur, pour **valoriser les invendus fruits et légumes des magasins** en compotes, smoothies, purées, soupes, confitures, etc. et les commercialise ensuite dans ses magasins.
- En Argentine, Carrefour a poursuivi sa grande **campagne de sensibilisation** #NoTiresComida (« Ne gaspillez pas de la nourriture »), lancée en 2016 en partenariat avec Unilever. Des actions ont été menées dans tous les magasins et sur les réseaux sociaux : 8 millions de personnes ont été touchées.
- En Pologne, Carrefour a mis en place des **partenariats de don avec des Banques alimentaires** pour 100 % des hypermarchés.

- Enfin, à l'occasion de la **Journée internationale de l'alimentation** tous les pays du Groupe ont porté des initiatives pour lutter contre le gaspillage alimentaire :
  - en France et en Belgique, Carrefour a réaffirmé son engagement aux côtés de l'application Too Good to Go® qui propose des paniers alimentaires d'invendus à petits prix et milite pour une meilleure information au sujet des dates de « durée de durabilité minimale ». Afin de **clarifier la formulation des dates limites**, Carrefour France a fait appel aux consommateurs afin qu'ils signent et relaient massivement la pétition #changetadate. Enfin, Carrefour souhaite militer pour une révision de la législation européenne et modifier à terme la mention « À consommer de préférence avant » par une mention plus simple de type « Meilleur avant le » ;
  - Carrefour Espagne a signé un accord de collaboration avec l'Université Autonome de Madrid, le Ministère de l'Agriculture et trois fournisseurs, pour mener des actions conjointes contre le gaspillage ;
  - en Roumanie, un laboratoire culinaire a sensibilisé les étudiants de l'Université de Tartasesti aux différentes façons de cuisiner des produits visuellement défectueux ou proches de la date limite de consommation, mais qui conservent néanmoins toutes leurs propriétés gustatives ;
  - en Chine, des cours de cuisine contre le gaspillage ont été diffusés dans tout le pays sur les réseaux sociaux Weibo et Wechat et des centaines d'étudiants ont été sensibilisés à cuisiner des fruits et légumes à risque d'être perdus.

2.3.2 Réduire et valoriser les déchets

Politique de Carrefour

Afin de participer à la mise en place d'une économie circulaire, Carrefour s'est fixé l'objectif de valoriser 100 % de ses déchets d'ici 2025. *[Indice RSE & de transition alimentaire]*.

Pour satisfaire cette ambition, Carrefour met en œuvre une politique globale, qui s'appuie sur plusieurs leviers :

- prévenir la production de déchets en magasin liée aux emballages et aux publicités sur le lieu de vente, en trouvant des solutions avec les fournisseurs ;
- favoriser le tri et la valorisation en magasin, en utilisant des solutions innovantes avec les partenaires : production de biométhane et de compost avec les déchets organiques, mutualisation des collectes, etc. ;
- participer au développement des filières de tri et de valorisation dans les pays où celles-ci relèvent de la réglementation (Europe et Taïwan) et transformer ainsi la gestion des déchets d'une contrainte à une opportunité financière, de concert avec les acteurs de valorisation du carton, du plastique, des déchets organiques et du bois ;
- participer à la structuration des filières de tri et de valorisation des déchets dans les pays d'implantation du Groupe où celles-ci ne sont pas obligatoires, notamment au Brésil.

La réduction et la valorisation des déchets s'appuient sur deux programmes complémentaires :

- la lutte contre le gaspillage alimentaire (*détail en section 2.3.1*), qui prévient la production de déchets organiques ;
- la réduction des emballages (*détaillée en section 2.2.6*), qui réduit en amont la production de déchets de cartons et plastiques.

Carrefour est membre de l'initiative européenne volontaire REAP (*Retailers' Environmental Action Programme*). Cette initiative européenne rassemble les volontaires qui souhaitent réduire l'empreinte environnementale de leur activité et de leur chaîne d'approvisionnement, en promouvant des produits plus durables et en sensibilisant les consommateurs. Avec les autres membres, Carrefour est signataire du Plan économie circulaire. Dans ce cadre, Carrefour a publié les avancées de ses engagements, notamment sur sa prévention et sa gestion des déchets.

Enfin, 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 (*détail en section 2.3.3*).

Performance de Carrefour

En 2018, 66,5% des déchets ont été valorisés (73,2% à périmètre comparable à 2017). Un travail de fiabilisation du suivi des déchets, de formation et de sensibilisation des collaborateurs en magasin au Brésil et à Taïwan a permis d'élargir le périmètre de reporting en 2018.

Pourcentage de déchets recyclés	2018	2017	Variation
Déchets totaux (en milliers de tonnes)	720 626	622 468	+15,7%
Pourcentage de déchets recyclés en HM et SM - Europe	73,2 %	70 %	+3,2 points
Pourcentage de déchets recyclés en HM et SM - Monde	66,5 %	-	

Périmètre 2018 : BU non comparables (87 % du périmètre CA HT consolidé 2018 vs 83% du périmètre CA HT consolidé en 2017) - Hors AR, CH, ESP (PRX, C&C), IT (SM, PRX).

Déchets recyclés par types de déchets	2018	2017	Variation
Total *(en milliers de tonnes)*	479,5	435,5	+ 10,1 %
Déchets carton/papier	62 %	63 %	-1 point
Dons alimentaires	10 %	13 %	-3 points
Déchets organiques	14 %	13 %	+1 point
Autres déchets (plastique, bois, néons, cartouches d'encre, huiles de cuisson, métaux, déchets alimentaires donnés à des associations animalières)	14 %	11 %	+3 points

Périmètre 2018 : BU non comparables (87 % du périmètre CA HT consolidé 2018 vs 83 % du périmètre CA HT consolidé 2017) - Hors AR, CH, ESP (PRX, C&C), IT (SM, PRX)

La baisse des dons en 2018 s'explique par le déploiement de la politique de lutte contre le gaspillage alimentaire (voir détail en section 2.3.1.). L'allongement de la date limite de consommation (DLC) et la suppression de la mention de la date de durabilité minimale (DDM) sur plus de 500 produits, l'adéquation des stocks à leur écoulement, la promotion des denrées à date courte ou encore la seconde vie donnée aux produits sont autant d'initiatives qui réduisent le nombre d'invendus alimentaires en magasins.

La valorisation des déchets organiques est une priorité. Des filières de méthanisation pour alimenter les flottes de camions au biométhane sont en cours de développement dans plusieurs pays du Groupe en Europe (détail en section 2.3.3).

Faits marquants

Carrefour France a mis en place une solution de collecte et valorisation du polystyrène en 2018 qui couvre 100 % des hypermarchés.

Carrefour Banque a poursuivi sa démarche de sensibilisation en faveur du relevé de compte électronique, avec une augmentation du nombre de clients en e-relevé en 2018. À fin 2018, 90 % des clients reçoivent leur relevé de compte mensuel cartes PASS en format électronique.

2.3.3 Réduire les émissions de gaz à effet de serre

Nos actions en faveur de l'ODD 13

Avec la mise en place d'un prix interne du carbone, le déploiement d'une politique de lutte contre le gaspillage et d'un Plan d'action climat, Carrefour intègre une mesure phare relative aux changements climatiques dans sa stratégie d'investissement (cible 13.2).

Politique de Carrefour

La lutte contre le dérèglement climatique constitue un défi collectif. Avec ses clients, ses fournisseurs et ses partenaires, Carrefour met en œuvre des solutions afin de s'adapter au changement climatique et de favoriser la transition vers une économie bas carbone. Elles sont portées par plusieurs engagements du Groupe :

- au sein du réseau *Consumer Goods Forum* (CGF), regroupant plus de 400 acteurs du secteur des biens de consommation, Carrefour s'engage à réduire l'empreinte carbone liée à la déforestation, aux réfrigérants et aux déchets alimentaires ;
- Carrefour adhère à *Caring for Climate* (C4C), une initiative notamment portée par le Pacte mondial des Nations Unies. Aux côtés de 450 autres entreprises, Carrefour s'engage à réduire ses émissions de gaz à effet de serre (GES) avec des objectifs, des stratégies et des pratiques et à les communiquer.

Carrefour s'est fixé l'objectif de réduire de 40 % ses émissions de CO_2 d'ici 2025 *[Indice RSE & de transition alimentaire]* et de 70 % d'ici 2050 (*vs* 2010).

La logistique amont ainsi que le gaz, l'électricité et les fluides réfrigérants consommés en magasin sont les postes principaux d'émissions de gaz à effet de serre de Carrefour. Le Groupe concentre donc son effort climat en priorité sur ses magasins, et a décliné son objectif en plusieurs sous-objectifs (dont la mise en œuvre est détaillée ci-après, dans la présente section) :

- réduire la consommation d'énergie de 30 % d'ici 2025, par rapport à 2010, avec la mise en œuvre de plans d'action ;
- diminuer de 40 % 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 ;
- réduire de 30 % les émissions de CO_2 liées au transport d'ici 2025, par rapport à 2010, en optimisant les modèles logistiques et en développant des alternatives à l'utilisation du diesel ;
- augmenter la part des énergies renouvelables dans la consommation énergétique ;
- engager les fournisseurs de Carrefour à définir des engagements chiffrés de réduction du CO_2 dans leur périmètre direct et en amont.

Carrefour est doté d'un **Plan d'action climat scope 3**. Au vu des trois principaux postes d'émissions indirectes externes, représentant près de 90 % du scope 3, Carrefour a structuré son Plan d'action climat scope 3 autour de trois priorités :

- le transport aval des marchandises (*détail en section 2.3.3*) ;
- les marchandises, notamment les produits issus de l'agriculture et de l'élevage (*détail en section 2.2.3*) ou fabriqués en bois ou papier (*détail en section 2.2.7*) ;
- les partenariats avec les fournisseurs. Cette dernière priorité comprend, par exemple, l'objectif que les dix plus grands fournisseurs de Carrefour disposent d'une approche conforme aux *Science Based Targets* et que ses 30 plus importants fournisseurs se dotent d'un engagement climat d'ici 2025.

Pour satisfaire cette ambition, Carrefour met en œuvre une politique globale, qui s'appuie sur plusieurs leviers :

- déployer des technologies clés bas carbone dans les magasins ;
- appliquer le prix interne du CO_2 aux nouveaux projets d'investissements soumis au Comité d'investissement Groupe ;
- communiquer en magasin, aux clients et aux salariés, les meilleures pratiques pour économiser l'énergie ;
- trouver, avec des partenaires logistiques, transport et énergie, de nouvelles solutions de transport plus responsable, notamment pour les livraisons en centre-ville ;
- mettre en place un Plan d'adaptation au risque de changement climatique (*détail en section 4.8 Gestion des risques*).

Performance

Les objectifs sur lesquels Carrefour s'engage incitent le Groupe à innover, avec de nouvelles technologies ou de nouveaux concepts pour réduire les coûts de fonctionnement des magasins (énergie et réfrigérants) et les coûts de transport.

	2018	2017	Variation
Réduire de 40 % nos émissions de CO_2 d'ici 2025 et de 70 % d'ici 2050 (*vs* 2010) ☑	-30,6 %	-24,4% %	-6,2 points

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2018) - Données 2010 retraitées.
☑ *Chiffres 2018 ayant fait l'objet d'une vérification en assurance raisonnable.*

Les émissions totales de CO_2, directes et indirectes, sont en 2018 de 2,8 millions de tonnes équivalent CO_2 (t. eq. CO_2). En ligne avec l'objectif du Groupe de réduire de 40 % les émissions de CO_2 avant 2025, celles-ci ont baissé de 6,2% par rapport à 2017 et de 31,2 % depuis 2010.

Les émissions de GES mesurées par Carrefour comprennent :

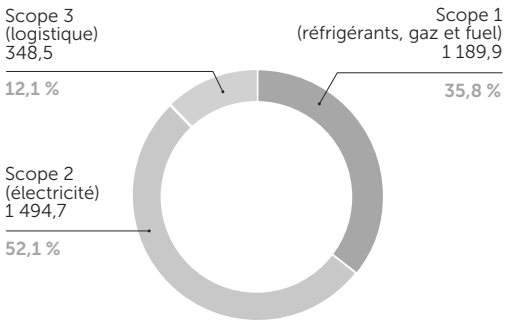
- les sources directes d'émissions de GES (scope 1) telles que la consommation de gaz et de fuel et l'utilisation de fluides réfrigérants pour produire du froid et climatiser ;
- les sources indirectes d'émissions de GES (scope 2), la consommation d'électricité principalement ;
- les sources indirectes externes d'émissions de GES (scope 3), liées au transport aval des marchandises.

La majorité des émissions mesurées sont réparties entre le scope 1 (35,8% en 2018) et le scope 2 (52,1% en 2018). La logistique aval (scope 3) représente 12,1% des émissions mesurées. En raison de la répartition de l'activité du Groupe, les émissions de gaz à effet de serre sont concentrées sur l'Europe (France incluse), qui totalise plus de la moitié des émissions. Les émissions sont calculées selon les lignes directrices de la norme internationale *GHG Protocol* et sont vérifiées en assurance raisonnable par l'organisme tiers indépendant.

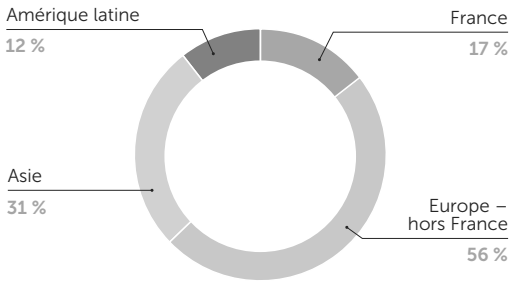
Selon l'Organisation *Environmental Footprint Sector Rules* (OEFSR), les trois postes les plus significatifs du scope 3 des distributeurs sont :

- la production amont des produits (43 %) ;
- leur usage (43 %) ;
- la logistique (8 %).

ÉMISSIONS DE GES PAR SOURCE *(EN MILLIERS DE T.EQ.CO_2)*



ÉMISSIONS DE GES PAR ZONE *(EN T.EQ.CO_2)*



Périmètres :

- **Scope 1 :** Réfrigérants : BU comparables (86,2 % du périmètre CA HT consolidé 2018) Hors AT, AR/SM/PRX ; Gaz et fuel : BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2018) ;
- **Scope 2 :** BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2018) ;
- **Scope 3 :** BU comparables (87,6 % du périmètre CA HT consolidé 2018) – Hors AT.

Faits marquants

Carrefour Belgique a annoncé un plan climat permettant de réduire de 50 % les émissions de CO_2 par rapport à 2010 d'ici 2025. Il sera déployé à partir de 2019.

Carrefour France a participé au Forum Météo & Climat, initié par le club Météo & Climat et composé de météorologues et climatologues. Lors de cet événement, Carrefour a sensibilisé le grand public aux enjeux du changement climatique, sur le thème : « préserver la planète… c'est manger de saison ».

La réduction des consommations d'énergie des magasins

Politique de Carrefour

Carrefour a pour but de réduire la consommation d'énergie des magasins et de s'affranchir progressivement des énergies fossiles. Le Groupe entend ainsi favoriser la transition bas carbone et stabiliser le coût de l'énergie pour Carrefour, malgré un contexte d'inflation des prix de l'énergie dans plusieurs pays.

Le Groupe oriente ses investissements dans cette perspective : éclairages à basse consommation, rideaux de nuit et portes sur les meubles froids, fluides naturels dans les systèmes de réfrigération, récupération de chaleur pour l'eau chaude sanitaire, isolation des murs et des toitures, etc.

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

Les pays sont mobilisés sur une liste de 5 actions et technologies prioritaires recommandées : substitution des fluides 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, éclairage LED et usage de compteurs divisionnaires.

Performance de Carrefour

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

La politique Antigaspi énergie a permis d'enregistrer une baisse cumulée de consommations d'énergie par m^2 de surface de vente de 18,3 % depuis 2010, notamment grâce aux technologies déployées en magasin.

% de variation de la consommation d'énergie par m^2 de surface de vente par rapport à 2010 ☑	**2018**	**2017**	**Variation**
TOTAL	-18,2%	-16,3%	-2 POINTS

Périmètre : BU Comparables (100 % du périmètre consolidé 2018) - Donnée 2010 retraitée.
☑ Chiffres 2018 ayant fait l'objet d'une vérification en assurance raisonnable.

Consommation d'énergie dans les magasins – électricité, gaz et fuel ☑ *(en kWh/m² de surface de vente)*	**2018**	**2017**	**Variation**
TOTAL	521,3	529,3	-1,5%

Périmètre : BU Comparables (100 % du périmètre consolidé 2018).
☑ Chiffres 2018 ayant fait l'objet d'une vérification en assurance raisonnable.

Faits marquants

Afin d'accélérer le développement de l'énergie solaire, Carrefour France réalise un diagnostic des bâtiments existants - toitures et parkings - susceptibles d'accueillir des installations photovoltaïques d'ici 2022. 36 hypermarchés ont été sélectionnés en 2018 pour être dotés d'ombrières photovoltaïques. Leur production d'électricité sera entièrement autoconsommée et représentera 10 à 20 % de la consommation annuelle du site. Carrefour France étudiera également l'opportunité photovoltaïque pour toute nouvelle construction ou extension de magasin et d'entrepôt. Enfin, Carrefour France étudie la mise en place de bornes de recharge électrique et la diversification de ses approvisionnements d'électricité sur tout le parc de ses magasins.

En Belgique, l'énergie consommée par les 45 hypermarchés, les 39 magasins de proximité, les 2 dépôts et le siège est désormais 100 % d'origine éolienne.

Carrefour Belgique par ailleurs a été reconnu Gestionnaire de l'énergie de l'année par les universités d'Howest et d'Anvers (Artesis Plantijn), en partenariat avec Energik, l'Association flamande pour les technologies de l'énergie et de l'environnement. Ce prix récompense l'exemplarité énergétique des magasins, notamment le dispositif de récupération d'énergie pour le chauffage, l'air conditionné et la production d'eau chaude du magasin de Koksidje.

En Pologne où l'énergie conventionnelle est fortement dépendante du charbon, Carrefour a installé des panneaux solaires sur deux sites.

En Chine, Carrefour a installé des meubles froids fermés pour les produits frais de plus de 59 magasins et un éclairage LED de tous les magasins. Deux magasins ont reçu une installation de panneaux photovoltaïques.

La réduction des émissions de fluides réfrigérants en magasins

Politique de Carrefour

Les hydrofluorocarbures (HFC), notamment utilisés en réfrigération, ont un potentiel de réchauffement global plusieurs milliers de fois supérieur aux fluides naturels comme le CO_2. De concert avec le *Consumer Goods Forum* (CGF), Carrefour s'engage à en supprimer l'utilisation au plus tard en 2025.

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

Le groupe Carrefour actionne deux leviers pour sa politique Antigaspi en matière de fluides réfrigérants :

1. prévenir et réduire les fuites en renforçant la maintenance et l'étanchéité des installations dans tous les pays ;
2. étudier systématiquement la solution la plus adaptée lors du remplacement des systèmes réfrigérants.

Économes en fluides réfrigérants et réduisant de 10 à 20 % les consommations électriques, les solutions de réfrigération hybrides ou 100 % naturelles à faible pouvoir réchauffant et diminuant les consommations électriques requièrent un investissement supplémentaire. Le Groupe les déploie progressivement. Ces technologies sont adoptées pour toute installation de froid, après analyse technique de faisabilité.

Performance de Carrefour

En 2018, Carrefour a réduit de près de la moitié (- 48 %) les émissions des gaz à effet de serre liées aux réfrigérants par rapport à 2010.

% de variation des émissions de CO_2 par m² liées aux fluides réfrigérants par rapport à 2010 ☑	**2018**	**2017**	**Variation**
TOTAL	-48 %	-38 %	-10 POINTS

Périmètre : BU comparable (100% du périmètre CA HT consolidé 2018). Données 2010 retraitées
☑ Chiffres 2018 ayant fait l'objet d'une vérification en assurance raisonnable.

En 2018, 346 magasins sont équipés en fluides 100 % naturels dans les pays d'implantation de Carrefour. Au total, les nouvelles technologies (100 % fluides naturel et hybride confondus) équipent 624 magasins.

Nombre de magasins équipés en système hybride ou 100 % naturel	2018	2017	Variation
100 % fluide naturel (sans HFC ou HCFC *)	346	257	+ 35 %
Hybride (mix HFC et naturel)	278	286	-3 %
TOTAL	624	543	+15 %

* *Hydrochlorofluorocarbures.*

Périmètre : BU comparable (86,2 % du périmètre CA HT consolidé 2018) – Hors AT, AR (SM, PRX).

Quantité de fluides réfrigérants rechargés suite à des fuites *(en kg/1 000 m² de surface de vente)*	2018	2017	Variation
TOTAL	31,4	37,2	-16 %

Périmètre : BU comparable 86,2 % du périmètre CA HT consolidé 2018) – Hors AT, AR (SM,PRX).

La réduction des émissions liées au transport

La logistique, le déplacement des clients et des collaborateurs, et le transport des marchandises sont des éléments clés du modèle de Carrefour. Le Groupe cherche à optimiser leur efficacité environnementale et économique mais aussi à innover pour accélérer le développement de solutions décarbonnées. Accompagner cette transition est en effet essentiel pour mieux servir nos clients en veillant à leur pouvoir d'achat et en facilitant leurs déplacements quotidiens.

Politique de Carrefour

Afin de réduire les consommations d'énergie, les émissions de CO_2 et les coûts de transport, les équipes de la *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 alternatif.

Cette politique du Groupe est déclinée dans chaque pays. En France, elle s'articule autour de quatre axes et des actions suivies :

- moderniser la flotte pour la rendre plus propre et silencieuse ;
- optimiser notre logistique et réduire l'empreinte carbone ;
- acheter responsable et mobiliser nos partenaires ;
- faciliter le déplacement quotidien de nos clients et de nos collaborateurs.

Moderniser la flotte pour la rendre plus propre et silencieuse

Carrefour modernise sa flotte de véhicules. Plus de 200 camions roulent désormais au biométhane carburant, moins polluants et moins bruyants. La flotte Carrefour compte plus de 200 camions certifiés selon la norme PIEK Carrefour et permettent aux magasins d'être certifiés Certibruit, moins de 60 dB. Fin 2018, une vingtaine de magasins de Carrefour France situés dans les zones urbaines denses sont labellisés Certibruit®. Par ailleurs, le Groupe s'engage et lutte contre l'ensemble des nuisances sonores liées aux livraisons de nuit.

Avec ses partenaires du Cercle des transporteurs, Carrefour France a développé une flotte de véhicules roulant au biométhane. Les bénéfices immédiats du biométhane par rapport à un camion de même capacité diesel Euro 6 sont la diminution de 75 % des émissions de CO_2, la suppression des émissions de particules fines et la réduction de 50 % des nuisances sonores. Fin 2018, plus de 200 camions livrent ainsi, proprement et silencieusement à Paris, Lyon, Marseille, Lille et Bordeaux. Neuf stations-service bio-GNV sont également ouvertes à la flotte Carrefour et à tous les transporteurs qui font le choix du biométhane. Une dizaine nouvelles stations seront créées d'ici fin 2019. Carrefour encourage activement l'usage de ce biocarburant dans les autres pays du Groupe.

Si les infrastructures sont suffisantes, Carrefour continue de privilégier le transport fluvial, ferroviaire ou multimodal.

La livraison des magasins – ou logistique avale – est assurée par une solution multimodale rail/route. En 2018, près de 1,6 million de kilomètres parcourus ont ainsi été économisés en France.

Optimiser notre logistique et réduire l'empreinte carbone

Depuis 2013, Carrefour France optimise sa logistique tout en agissant pour limiter son empreinte carbone, optimiser les fréquences de livraison, augmenter le nombre de colis par camion et favoriser la livraison directe du magasin par le fournisseur lorsque les volumes le permettent.

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

Carrefour mutualise les circuits de collecte de marchandises chez différents fournisseurs pour livrer ses magasins, et, au retour, réutilise les véhicules pour charger chez les fournisseurs situés à proximité des magasins. Cette solution vise à limiter l'impact environnemental du transport, en évitant les distances parcourues à vide, en saturant l'utilisation des moyens et en réduisant le nombre de camions sur les routes.

Acheter responsable et mobiliser nos partenaires

Incubateur de projets innovants, le Cercle des transporteurs réunit 22 partenaires significatifs de Carrefour. Depuis 2011, le Groupe échange régulièrement autour d'ateliers et initie de nouvelles actions autour des enjeux à moyen et long terme du transport routier de marchandises : organisation optimale des flux, choix technologiques de véhicules et autres matériels, formation du personnel, partage de bonnes pratiques, développement durable,

sécurité routière ou encore solutions informatiques. En 2018, les ateliers ont porté sur : la pénurie de conducteurs et le manque d'attractivité de la profession, les solutions techniques (motorisation du camion, du groupe froid, choix du fluide réfrigérant), les enjeux du e-transport : traçabilité, transport connecté, bons de livraison dématérialisés, etc.

En France, Fret 21 est une initiative volontaire d'engagement CO_2 des donneurs d'ordre des transporteurs. Primosignataire dès 2015, Carrefour France s'est engagé à réduire ses émissions de CO_2 de 10 % en trois ans grâce au déploiement de véhicules au biométhane, à l'optimisation des distances et du remplissage et à la collaboration avec ses partenaires, en travaillant notamment à des solutions vertueuses au sein du Cercle des transporteurs.

Faciliter le déplacement quotidien de nos clients et de nos collaborateurs

Pour faciliter le déplacement quotidien des clients, le Groupe développe les commerces de centre-ville et a notamment ouvert cette année les premiers Drives Piéton en France (35 *Drives* ouverts). L'accessibilité des commerces est ainsi augmentée pour plus de proximité avec les consommateurs.

En hypermarché, le déplacement quotidien des clients étant principalement motorisé, Carrefour a choisi de soutenir l'opération prix coûtant sur les carburants, menée en France en 2018. Pour faciliter le développement des véhicules électriques, des bornes de recharge électriques ont été installées sur les parkings de 40 hypermarchés en France.

Enfin, Carrefour a mis en place un plan de déplacement pour les collaborateurs.

Performance de Carrefour

L'engagement de Carrefour est de réduire de 30 % les émissions de CO_2 liées au transport en 2025, par rapport à 2010. Actuellement, le taux d'atteinte par rapport à l'objectif est de 43 %.

% de variation des émissions de CO_2 par palette par rapport à 2010 ☑	**2018**	**2017**	**Variation**
TOTAL	-8,4%	-5,3%	-3,1 POINTS

Périmètre : BU comparables (100% du périmètre CA HT consolidé 2018). Données 2010 retraitées.
☑ Chiffres 2018 ayant fait l'objet d'une vérification en assurance raisonnable.

Les émissions de CO_2 par unité de transport sont de 6,4 kg CO_2/palette, par rapport à 6,5 en 2017, soit une baisse de 2,0 %.

Émissions de CO_2 par unité de transport *(en kg CO_2/palette)*	**2018**	**2017**	**Variation**
TOTAL	6,41	6,55	-2 %

Périmètre : BU comparables (87,6 % du périmètre CA HT consolidé 2018) - Hors AT.

Faits marquants

Carrefour France a poursuivi le programme « Le Conducteur Carrefour », qui vise à valoriser les conducteurs-livreurs comme ambassadeurs du Groupe et à maintenir les bonnes pratiques et l'excellence opérationnelle par la diffusion d'un guide de bonnes pratiques, de vidéos et de formations. Ce programme a été complété par un volet sur la féminisation du métier et sur les passerelles métiers afin d'accompagner des personnes en conversion professionnelle vers le métier de conducteur.

Carrefour Italie a modernisé sa flotte : avec 30 camions Euro 6 et 3 camions au gaz naturel, 40 véhicules électriques pour les livraisons clients et une flotte de voitures électriques pour les activités de bureau.

2.3.4 Développer l'apiculture

Politique de Carrefour

Parce que la pollinisation assure la sécurité et la diversité alimentaire, Carrefour soutient l'apiculture. Installées sur les toits des magasins, les ruches témoignent de l'importance du lien que créent les magasins Carrefour en faveur de la transition alimentaire entre les agriculteurs et les clients. Le Groupe s'est ainsi fixé l'objectif que tous les pays du Groupe aient mis en place un Plan abeille d'ici 2020. Les quatre priorités de ce plan sont les suivantes :

1. développer les ruches sur les toits des magasins, pour soutenir les apiculteurs locaux qui vendent leur miel en magasin et animent des opérations de sensibilisation auprès des clients ;
2. privilégier le référencement de miels locaux et nationaux, pour soutenir les apiculteurs ;
3. développer des miels Filière Qualité Carrefour dans chaque pays, pour créer un partenariat direct avec les apiculteurs et garantir la traçabilité ;
4. intégrer un chapitre sur la protection des pollinisateurs dans les cahiers des charges des fruits et légumes Filières Qualité Carrefour.

Performance de Carrefour

	2018	2017	Variation
Nombre de magasins et sièges équipés de ruches	73	69	+0,6%

Périmètre : BU comparables (100% du périmètre CA HT consolidé 2018).

Faits marquants

En Belgique, en France et en Pologne, ce sont plus de 240 ruches qui sont installées sur des sites Carrefour, magasins, entrepôts ou sièges. Le miel est récolté par un apiculteur local avant d'être vendu en magasin, donné à des associations ou à des écoles. Ces actions sensibilisent à la préservation de la biodiversité et au rôle des abeilles, en tant qu'insectes pollinisateurs.

Carrefour France a poursuivi son travail de préservation des abeilles et des pollinisateurs par la suppression des produits nocifs pour les pollinisateurs et l'introduction de jachères apicoles et de ruches dans les parcelles fruits et légumes Filière Qualité Carrefour. Carrefour Italie a également déployé des mesures de protection des pollinisateurs dans 13 Filières Qualité Carrefour en 2018 et 11 producteurs partenaires.

Carrefour a initié une nouvelle filière de miel du limousin Filière Qualité Carrefour, selon le cahier des charges de la production apicole Carrefour, qui rejoint ainsi les trois références déjà commercialisées de miel Corse Filière Qualité Carrefour.

En partenariat avec l'association de préservation de la biodiversité Noé, Carrefour France commercialise des « produits partage ». L'achat de « pain pour les abeilles » finance les jachères apicoles autour des parcelles des agriculteurs de Carrefour.

Lors du forum sur les céréales, organisé avec les meuniers et les coopératives en 2018, le collectif a décidé que la Charte agroécologique pour la filière (*détail en section 2.2.3*) inclurait un chapitre sur la protection des pollinisateurs.

En France, les cahiers des charges des pommes et des pêches-nectarines intègrent des critères spécifiques pour la protection des pollinisateurs dans les cahiers des charges des fruits et légumes Filières Qualité Carrefour.

2.3.5 Construire et rénover durablement, dans le respect de la biodiversité

Politique de Carrefour

Dans le cadre de l'activité immobilière Carrefour Property, Carrefour a instauré, en France, en Italie et en Espagne une politique de construction et d'exploitation durable qui encadrent l'adoption des meilleures pratiques environnementales à chaque étape de la vie des bâtiments.

La politique bâtiment durable s'appuie sur la certification BREEAM (*Building Research Establishment Environmental Assessment Method*) pour son niveau d'exigence et l'exhaustivité des enjeux couverts, qui incluent notamment l'énergie, les transports, l'eau, les matériaux, les déchets, l'écologie et l'utilisation des sols, la pollution et l'innovation.

La politique de construction durable est encadrée par la démarche de certification « BREEAM Construction ». Elle vise à concevoir et à réaliser les bâtiments dans le respect de l'environnement, et de la santé et la sécurité des occupants.

- Lors de la conception, l'architecture des magasins est pensée pour optimiser les consommations d'énergie. Les matériaux naturels plus respectueux de l'environnement et à faible impact carbone sont favorisés, les énergies renouvelables sont systématiquement envisagées. Chaque projet est pensé pour s'intégrer au paysage naturel ou urbain et minimiser son impact sur l'environnement.
- L'ensemble des projets soumis à permis de construire valant autorisation d'exploitation commerciale (AEC) fait l'objet d'une analyse de cycle de vie. En particulier, lorsque Carrefour vise l'obtention du critère « analyse de cycle de vie » de la certification BREEAM, des analyses de cycle de vie (ACV) envisagent deux scénarii de matériaux, afin de choisir celui ayant le moins d'incidence sur l'environnement.
- Afin d'agir sur l'impact carbone lié au déplacement des visiteurs, les projets de construction de galeries marchandes prévoient des mesures pour inciter les visiteurs et employés à utiliser les déplacements doux en mettant en place, notamment des accords de desserte complémentaire avec les compagnies de bus, des zones de covoiturage, des bornes de recharge pour véhicules et vélos électriques, des cheminements et des abris dédiés aux vélos, etc.
- La préservation de la biodiversité est également prise en compte dès la conception. Sur chaque projet de construction ou de rénovation de galeries commerciales, un diagnostic faune et flore est réalisé par un écologue. Des aménagements sont faits pour la faune locale : hôtels à insectes, nichoirs à oiseaux, ruches ; un équilibre écologique est recherché pour la végétation, les espaces verts sont gérés selon des principes écologiques.

Lors de la phase de travaux, les entreprises intervenant sur les chantiers de construction de magasins Carrefour ont signé la Charte chantier vert, qui encadre notamment les éventuelles pollutions de sol et de l'air, les consignes de tri des déchets, les consommations d'eau, les vibrations et les nuisances sonores.

BREEAM certifie la performance environnementale des centres commerciaux de Carmila

Développé par le *Building Research Establishment* en 1990, BREEAM (*Building Research Establishment Environmental Assessment Method*) est un programme volontaire de certification par tierce partie de la performance environnementale des bâtiments. C'est l'un des plus reconnus à l'international. Les impacts des bâtiments sur l'environnement sont classés et notés sur dix enjeux et la note finale attribuée ouvre six niveaux de reconnaissance : *Unclassified, Pass, Good, Very Good, Excellent, Outstanding*.
L'évaluation se base sur près de 70 critères répartis en 9 catégories :
MANAGEMENT : adoption de pratiques de management durable et mise en place d'action durables, tout au long des étapes de conception, passation des marchés, construction, mise à disposition et suivi du projet, etc.
SANTÉ & BIEN-ÊTRE : lumière du jour, niveaux d'éclairage intérieur et extérieur, ventilation naturelle, qualité d'air intérieur, composés organiques volatils, confort thermique, performance acoustique, accès piétons sécurisé, etc.
ÉNERGIE : efficacité énergétique, réduction des émissions de CO_2 (éclairage extérieur, équipement peu consommateurs d'énergie, etc.), comptage de l'énergie utilisée, énergies renouvelables, etc.
TRANSPORTS : accès en transports publics, modes de transports alternatifs, sécurité des piétons et cyclistes, accès aux services à la personne (pharmacie, poste, école…), etc.
EAU : consommation en eau, détection des fuites principales, systèmes d'irrigation, etc.
MATÉRIAUX : analyse de cycle de vie des matériaux, durabilité des matériaux, approvisionnement responsable, etc.
DÉCHETS : plan de gestion des déchets de chantier, recyclage des agrégats, local déchet pour l'exploitation, etc.
ENVIRONNEMENT & ÉCOLOGIE : valeur écologique du site, protection et création d'habitats écologiques, amélioration de la biodiversité à long terme, mise en place de recommandations de l'écologue, etc.
POLLUTION : émission de NO_x depuis les sources de chauffage, réduction de la pollution lumineuse nocturne, atténuation du bruit, minimisation de la pollution des cours d'eau, prise en compte des risques d'inondation, etc.

En phase d'exploitation, une gestion technique des consommations (GTC) permet de suivre les consommations d'eau et d'énergie sur l'ensemble de ses sites. Des critères environnementaux sont intégrés dans les baux de location et les cahiers des charges d'aménagement des boutiques : équipements économes en énergie, matériaux respectueux de l'environnement, tri des déchets. L'annexe environnementale est signée pour chaque nouveau bail depuis septembre 2013.

La rénovation des centres commerciaux, engagée par le groupe Carrefour et les sociétés immobilières Carmila et Carrefour Property, intègre aux nouveaux aménagements des solutions respectueuses de l'environnement. Par ailleurs, les sites rénovés font l'objet de réaménagements paysagers extérieurs, avec l'intégration d'essences locales.

Enfin, les stations-service gérées par Carrefour sont équipées d'installations visant à prévenir les risques environnementaux et les nuisances olfactives. Le Groupe veille en permanence à la conformité réglementaire de ses installations et un bilan précis des entrées et sorties de carburants permet de maîtriser le risque de fuites.

Performance de Carrefour

Depuis 2014, Carrefour France s'est donné pour objectif que l'ensemble des projets de création et d'extension de galeries soit certifié BREEAM Construction. Concernant les extensions des galeries marchandes, le niveau visé est *Very Good*. Au 31 décembre 2018, 15 centres ont été certifiés (13 en France, 2 en Espagne).

Carrefour déploie également une politique de certification en phase exploitation. Ainsi, 5 sites sont certifiés BREEAM *In-Use* en France et 11 sites supplémentaires visent une certification BREEAM-I*n-Use*.

Faits marquants

8 certifications BREAM ont été obtenues en France, et la démarche de certification BREEAM a été lancée en Italie.

En 2018, tous les responsables de sites français ont été formés au suivi et à la maîtrise des consommations d'énergie et d'eau.

2.3.6 Promouvoir une consommation d'eau responsable

Politique de Carrefour

Maîtriser les consommations d'eau de ses magasins est un enjeu d'exemplarité pour Carrefour. En magasin, les consommations d'eau varient selon la taille du magasin et ses activités. Les usages les plus importants sont liés à l'activité des laboratoires (boucherie, poissonnerie, boulangerie, pâtisserie, traiteur), au lavage du matériel, au nettoyage des sols, à la production de glace pour les étals de poissons, aux sanitaires du personnel et à l'arrosage des espaces verts. Carrefour s'engage à réduire la consommation d'eau de ses magasins en renforçant la mesure et les contrôles.

Par ailleurs, Carrefour a intégré des clauses environnementales et sociales dans ses cahiers des charges de nettoyage et demande aux prestataires de réaliser des actions pour limiter la consommation d'eau.

Carrefour travaille également depuis plusieurs années sur la problématique de l'eau dans la chaîne d'approvisionnement dans le cadre de son *Clean Water Project* (*détail en section 2.4.4*).

Enfin, Carrefour Banque a lancé en juin 2017 une nouvelle unité de compte dans le contrat d'assurance vie Carrefour Horizons. Celui-ci permet aux clients d'épargner dans l'unité de compte BNPP Aqua et d'investir dans des entreprises actives sur toute la chaîne de valeur de l'eau (technologies de traitement et d'assainissement de l'eau, installation, entretien et rénovation des réseaux d'adduction d'eau).

Performance de Carrefour

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

Du fait de l'activité des magasins, les eaux usées en sortie de site sont peu polluées. Dans certains pays, des systèmes de traitement et de recyclage de ces eaux grises sont mis en place.

Quantité d'eau consommée	2018	2017	Variation
m^3 par m^2 de surface de vente	1,63	1,65	-1,03 %
m^3 *(en millions)*	18,4	18,1	+ 1,9 %

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2018).

2.3.7 Le e-commerce

Le e-commerce est intégré aux politiques de réduction des émissions de gaz à effet de serre de Carrefour, notamment en ce qui concerne l'optimisation du transport et des livraisons de marchandises (*voir 2.3.3*). De même, l'impact des emballages des produits vendus en e-commerce fait l'objet des politiques présentées précédemment (*voir 2.2.6*). Carrefour mène en complément différentes actions en matière de responsabilité sociétale *via* sa plateforme de e-commerce :

- les livraisons de « Carrefour livré chez vous » sont réalisées avec des sacs réutilisables. Les clients sont invités à retourner les sacs aux livreurs lors de la livraison suivante. Ces sacs, une fois centralisés sur la plateforme logistique, sont valorisés par une entreprise spécialisée. Ce système circulaire de valorisation des sacs de livraison représente environ 2 millions de sacs en 2018 ;
- le programme **Act for Food** lancé en novembre 2018 par Carrefour est déployé sur le site de e-commerce « Carrefour livré chez vous ». Ce programme mondial met en avant des actions concrètes que Carrefour s'engage à mener pour accélérer la transition alimentaire dans tous les pays. Le site de vente en ligne permet de mettre en avant les produits concernés par les différents engagements. Grâce à une classification par actes, les clients peuvent identifier de manière simple et compréhensive les produits associés aux démarches responsables menées par le Groupe ;
- sur son site de e-commerce Quitoque, Carrefour propose aux clients des paniers recette sains et équilibrés, constitués de produits de saison et de qualité. Des diététiciens et nutritionnistes veillent à l'équilibre alimentaire des recettes afin que l'ensemble des besoins en nutriments soit respecté. Une offre végétarienne est également disponible. Ce modèle de e-commerce permet ainsi d'allier bien manger, praticité et le plaisir de cuisiner à la maison.

2.3.8 La responsabilité territoriale de Carrefour

Fort d'un réseau mondial de 12 111 magasins, Carrefour est un acteur majeur du dynamisme territorial dans toutes les géographies où il est présent. Carrefour propose des formats adaptés aux spécificités et à la diversité de ces territoires :

- en centre-ville, les enseignes Carrefour City et Express s'insèrent dans le développement urbain de la commune pour faciliter des courses au quotidien et favoriser l'accès à des commerces de proximité, y compris dans les quartiers plus isolés ;
- dans les périphéries, Carrefour accompagne les mouvements des consommateurs en s'implantant toujours au plus près de leur lieu de vie. Les hypermarchés Carrefour ou les cash & carry répondent ici à une dynamique sociétale de recherche de prix accessibles et de références multiples ;
- en zone rurale, Carrefour est présent avec des enseignes Market, Proxi et Contact maillant le territoire, au plus près de chaque citoyen et consommateur éloigné des grandes surfaces des métropoles ;
- partout sur les territoires, Carrefour développe son offre e-commerce pour rendre accessible à chacun une gamme de produits illimitée, avec des livraisons directement à domicile.

Carrefour est implanté en France avec plus de 5 220 magasins localisés dans chaque zone de vie des français. Partout dans les zones urbaines et rurales, les enseignes Carrefour contribuent au dynamisme local et à l'aménagement du territoire en ville et à la campagne.

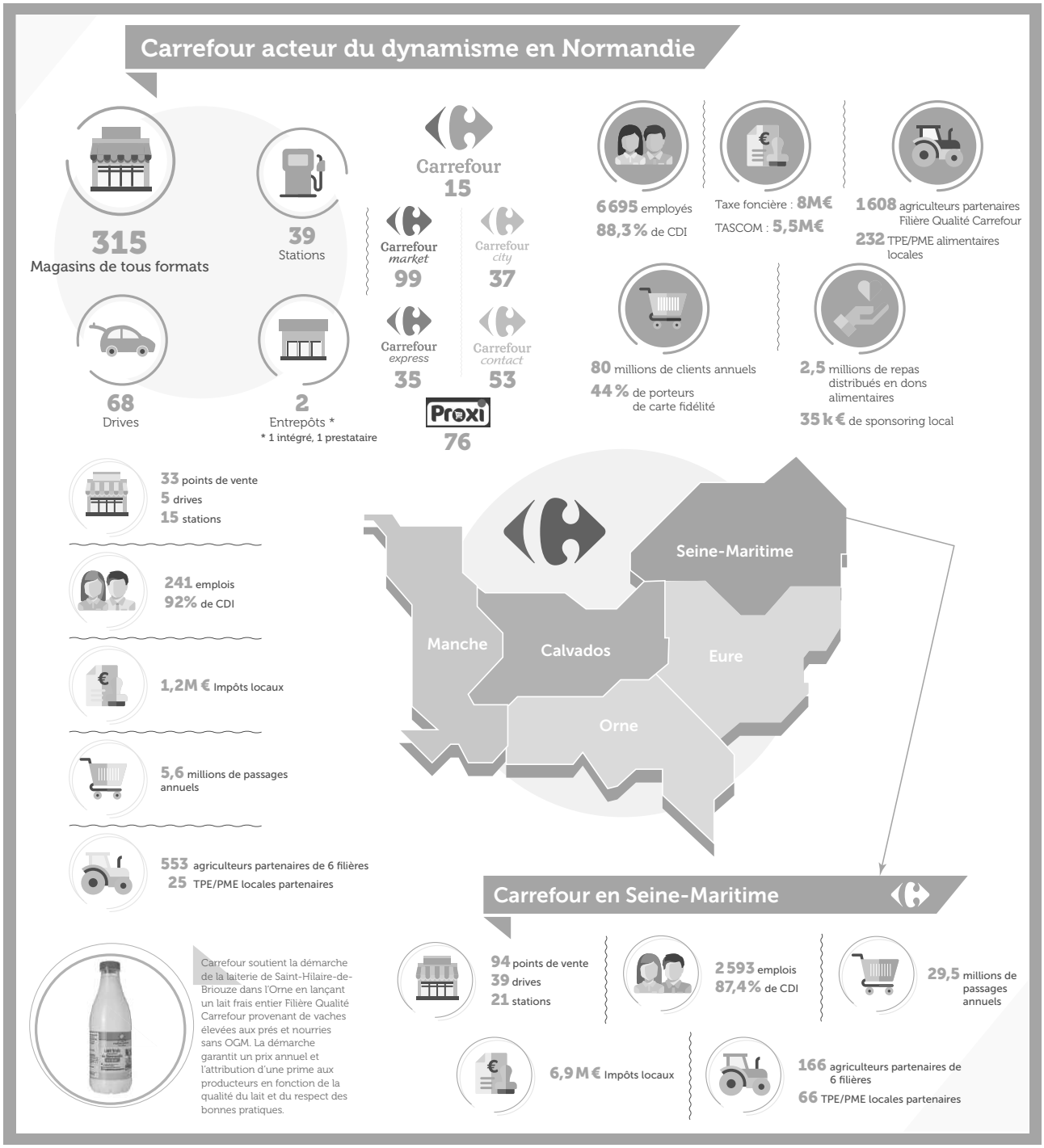
L'enseigne Carrefour compte ainsi 1 592 magasins en zone urbaine, 558 en périphérie et 1 491 magasins en zone rurale (hors activités de négoce du Groupe) [(1)].

(1) Chiffres fondés sur la base de nos magasins intégrés.

En 2018, Carrefour a initié en France une nouvelle démarche pour mieux valoriser sa présence territoriale. Cette approche a pour objectif de mesurer et renforcer l'ancrage territorial du Groupe à travers ses différents formats. À titre d'exemple, Carrefour a déployé cette démarche pour la région Normandie et a publié un *leaflet* régional sur sa présence en Normandie (*voir Figure 11*).

Avec 315 magasins de tous formats en Normandie, Carrefour représente plus de 6 500 employés, dont 88 % sont en CDI, et 303 artisans de métiers de bouche. Ce sont également plus de 1 600 agriculteurs partenaires de 12 Filières Qualité Carrefour, ou encore 2,5 millions de repas distribués en dons alimentaires.

FIGURE 11 : DÉCLINAISONS DÉPARTEMENTALES DE L'IMPACT LOCAL DE CARREFOUR



2.4 Les clients et les partenaires

De concert avec les clients, Carrefour diffuse les nouveaux modes d'alimentation et met en œuvre ses engagements autour d'un grand programme mondial : Act for Food. Afin d'en assurer la continuité, Carrefour veille à maîtriser sa chaîne d'approvisionnement, en promouvant la transition alimentaire et la RSE et en s'assurant des conditions de travail chez ses fournisseurs. La Fondation Carrefour prolonge l'action du Groupe : elle soutient la transition alimentaire pour tous.

2.4.1 Mettre en œuvre la transition alimentaire avec nos clients

Les clients souhaitent une alimentation plus durable

Préoccupés par leur alimentation, les consommateurs se réintéressent aux produits qu'ils achètent. Ils expriment le besoin d'être assurés de la qualité de ce qu'ils mangent.

Plus encore, les consommateurs prennent le pouvoir sur leur consommation, ils ne veulent plus déléguer à un tiers leur alimentation et leur santé. Ils souhaitent que ce qu'ils consomment au quotidien corresponde à leur vision de ce que doit être une production et une alimentation saine. Ils remettent en cause les modèles de production actuels.

Carrefour s'engage à leurs côtés dans des initiatives qui modifient de façon structurelle les modes de production et de consommation. Le Groupe souhaite repenser son modèle pour mieux les intégrer dans la conception de ses produits et services. Le Groupe, qui avait notamment soutenu la marque du consommateur "C'est qui le patron ?!" dès 2016, a lancé en 2018 un grand programme de mobilisation des consommateurs : Act for Food.

Carrefour s'est fixé pour objectif que 100 % des pays aient déployé un plan d'action à la transition alimentaire d'ici 2022 *[Indice RSE & de transition alimentaire]*.

Act for Food : mobiliser autour des solutions de la transition alimentaire

Carrefour a décidé de mettre en place Act for Food. Ce programme mondial met en avant des actions concrètes que Carrefour s'engage à mener pour accélérer la transition alimentaire. Chacune de ces actions constitue une solution concrète en faveur de la transition alimentaire. L'objectif est d'impliquer les clients en leur donnant conscience du rôle qu'ils peuvent jouer et en leur montrant les solutions à leur disposition. Ils peuvent ainsi décider de l'alimentation et de la production de demain.

FIGURE 13 – ACT FOR FOOD DANS LE MONDE

Des engagements Act for Food sont communiqués dans tous les pays où Carrefour est présent afin de valoriser les actions concrètes menées pour accélérer la transition alimentaire. Le tableau ci-dessous détaille les principales thématiques couvertes par les engagements Act for Food locaux. Les numéros correspondant au nombre d'engagements Act for Food communiqués par les pays sur chacune de ces thématiques.

Thématique des engagements Act For Food	Nombre d'engagements Act For Food communiqués par les pays									
	Argentine	Belgique	Brésil	Espagne	France	Italie	Pologne	Roumanie	Taïwan	Chine
Assurer qualité, traçabilité, supprimer les substances controversées	4	4	3	9	4	4	2	4	1	3
Développer l'agroécologie et la bio		3		4	3	4	1	1	2	1
Veiller au bien-être animal, réduire l'usage des antibiotiques	1	1		1	3	4	2	2		
Agir pour une consommation responsable des produits de la mer		1	1	2	1					
Lutter contre le gaspillage alimentaire					2					
Engager une relation commerciale au service de la transition alimentaire		3	1	5		2	1	2	1	1
Réduire les impacts liés aux emballages		3		1						

Inventaire des engagements Act for Food communiqués à fin novembre 2018.

Act for Food Carrefour fait ainsi la pédagogie d'une mutation sur le long terme et souhaite ainsi accompagner et impliquer les consommateurs dans leur choix d'alimentation.

La plateforme digitale Act for Food (*https://actforfood.carrefour.com/*) donne à voir les actions et engagements des dix pays intégrés du Groupe - France, Espagne, Belgique, Italie, Pologne, Roumanie, Brésil, Argentine, Taïwan et Chine - et leurs preuves concrètes en actions. Le site s'articule autour de 3 rubriques, « nos actions », « pourquoi agir », et « agissons ensemble » et intègre un volet interactif permettant aux consommateurs de voter sur un des deux projets qu'ils aimeraient voir aboutir. Il est décliné dans chacun des 10 pays intégrés du Groupe en fonction des particularités locales.

Carrefour s'est fixé l'objectif que 100 % des pays aient déployé un programme de communication annuel sur Act for Food *[Indice RSE & de Transition alimentaire]*.

Rendre visible la transition alimentaire en magasin

Carrefour s'est fixé l'objectif que 80 % de ses clients aient identifié la transition alimentaire en magasin d'ici 2022. *[Indice RSE & de transition alimentaire]*.

Les résultats sont collectés lors d'enquêtes clients menées annuellement dans tous les pays du Groupe.

	2018	2017
Part de clients ayant identifié la transition alimentaire du Groupe en magasin*	43 %	44 %

Périmètre : BU comparables (92 % du périmètre CA HT consolidé 2018) - Hors CH.
** Enquête mise à jour en 2018.*

Plusieurs pays du Groupe ont mené en 2018 des campagnes de communication ou de mobilisation en magasins. À titre d'exemple, celles de Carrefour France ont relayé les thèmes des économies d'énergie, de la pêche responsable, de la biodiversité, du bio, de la RSE, du recyclage solidaire et des déchets.

Carrefour Banque a mis en place des actions de communication ciblée afin de faire découvrir aux clients détenteurs de cartes PASS le programme Act for Food et l'offre de produits bio dans les magasins Carrefour en France.

Lors du premier *Food Transition Store Challenge International*, Carrefour a récompensé les collaborateurs héros de la transition alimentaire impliqués dans l'animation quotidienne des magasins et l'entraînement des équipes et clients en faveur d'une meilleure alimentation. Cet événement est aussi l'occasion pour les équipes de magasins de chaque pays de partager leurs bonnes pratiques en faveur de la transition alimentaire.

Enfin, quatre potagers ont été créés sur des sites Carrefour afin de sensibiliser les citadins et les consommateurs aux sujets du vivant, du mieux manger, de la saisonnalité et des réalités du monde agricole. En plus d'intégrer la biodiversité dans les milieux urbains, restaurer un lien social et offrir une dimension pédagogique sont des objectifs de la démarche.

Informer les consommateurs sur la nutrition et la qualité

Carrefour considère que les consommateurs ont droit à une information nutritionnelle objective. Afin de répondre à l'attente des clients, Carrefour s'est fixé pour objectif que 100 % des pays dans lesquels le Groupe est implanté aient déployé un plan d'action « mieux se nourrir » d'ici 2022. Concrètement, l'objectif est que ces pays :

1) mettent à disposition une information nutritionnelle sur les produits aux marques de Carrefour ;
2) communiquent auprès des clients pour « mieux se nourrir » par différents supports et de façon récurrente.

Carrefour va progressivement apposer le nutriscore sur ses produits de marque propre. Le nutriscore sera apposé sur le pack et sur les sites de vente en ligne au fur et à mesure des renouvellements de gamme au niveau européen. Dans tous les pays, le Groupe collabore également avec les pouvoirs publics pour développer ce type d'initiatives et met en place des projets pilotes pour tester différentes solutions :

- en France, Carrefour **partage en toute transparence les données nutritionnelles** de ses produits de marque propre sur la plateforme **Open Food Fact**. Carrefour a renseigné en 2018 le profil nutritionnel et les photos de près de 4 000 produits. Ces informations sont utilisées par les consommateurs, *via* des applications proposant des scores aux produits selon leur profil nutritionnel, la présence ou non d'additifs et l'origine biologique ou conventionnelle. Par ailleurs, Carrefour contribue aux réflexions et études menées au niveau national pour définir un système commun d'information des consommateurs ;
- en Pologne, Carrefour a adopté pour ses produits le système d'**étiquetage nutritionnel simplifié « SENS »** de la Fédération du commerce et de la distribution (FCD). Utilisant des triangles de couleurs différentes, la symbolique est facilement compréhensible et recommande simplement une fréquence de consommation de l'aliment. Adopté en 2017 sur 8 produits, Carrefour Pologne a déployé ce système d'étiquetage sur près de 250 produits en 2018 ;
- en Belgique, Carrefour affiche le **Nutriscore** des produits sur les sites de vente en ligne ;
- en Espagne, Carrefour s'associe à l'initiative du gouvernement pour établir un dispositif analogue.

Pour répondre au besoin croissant de transparence des consommateurs, Carrefour utilise la ***blockchain* alimentaire** pour ses produits de marque propre (*détail en section 2.2.1*). Concrètement, grâce au QR Code présent sur l'étiquette du produit, le consommateur accède *via* son smartphone à des informations sur le produit et son parcours.

Proposer des produits d'entretien et d'hygiène écolabellisés

Carrefour a développé une gamme de produits d'entretien et d'hygiène certifiés par trois labels environnementaux principaux, « EcoPlanet », qui contient :

- des produits papetiers Carrefour EcoPlanet contenant des fibres certifiées utilisant la certification FSC ;
- des produits d'entretien de la maison, du linge et d'hygiène papier Carrefour EcoPlanet certifiés par l'Écolabel européen ;
- des produits d'hygiène féminine EcoPlanet certifiés par l'Écolabel nordique.

Aujourd'hui, 366 références de marque Carrefour portent l'Écolabel européen, parmi les catégories Droguerie Parfumerie Hygiène, Papeterie, Peintures et lasures.

2.4.2 Construire une relation avec les fournisseurs au service de la transition alimentaire

Carrefour dépend étroitement de son écosystème global et local pour exercer son activité. La vitalité des territoires dans lesquels sont implantés les magasins et le dynamisme des PME avec lesquelles le Groupe travaille contribuent à sa capacité à mieux servir ses clients. La santé de cet écosystème lui permet de bénéficier de nouveaux savoir-faire et de se différencier avec une nouvelle offre de produits au service de la transition alimentaire. C'est pour cette raison que Carrefour s'investit pour soutenir le maillage territorial et ses fournisseurs et faciliter la transition. À travers un dialogue, des relations commerciales de qualité ou à travers des contractualisations adaptées, Carrefour et ses fournisseurs peuvent développer des innovations et des produits attendus par les consommateurs. C'est le cas par exemple pour le bio, les produits issus de l'agroécologie, les produits locaux ou encore les innovations imaginées par les PME.

Entretenir des relations responsables avec les fournisseurs

En 2018, le label Relations Fournisseurs et Achats Responsables a été de nouveau accordé à Carrefour. Cette distinction reflète les relations durables et équilibrées que Carrefour entretient avec ses fournisseurs. Elle reconnaît le respect des intérêts des fournisseurs et l'équité financière dans la relation, la prévention de la corruption, la contribution au développement territorial, l'intégration de l'environnement et la qualité dans la relation contractuelle. Le label a été décerné à Carrefour en 2015 par un comité réunissant les pouvoirs publics et des représentants de la distribution, des industries agroalimentaires et de l'amont agricole, après évaluation par un auditeur externe. Il est contrôlé annuellement.

Un sondage réalisé en 2018 par un institut indépendant pour le compte de la FEEF (Fédération des Entreprises et Entrepreneurs de France) attribue à Carrefour une note globale au-dessus de la moyenne des distributeurs français pour la **qualité de ses relations commerciales**. En particulier, les répondants ont apprécié l'ouverture de Carrefour, le respect et l'échange dans les relations, et le partage d'information ; et se sont reconnus dans des objectifs, une vision et une stratégie commune. La négociation de Carrefour avec les PME est jugée équilibrée. Carrefour a pu identifier des axes d'amélioration, en particulier sur la livraison des entrepôts et a mis en place des groupes de travail conjoints Carrefour et fournisseurs pour s'améliorer.

En complément de la clause contractuelle de médiation externe, un médiateur interne répond aux questions des partenaires commerciaux agricoles. Il est indépendant des services des achats, des services commerciaux et des services contentieux. Il est joignable directement par les fournisseurs et par le médiateur externe des relations commerciales agricoles dans un délai de 48 heures. Les fournisseurs le saisissent indépendamment de leurs négociations commerciales, de leurs contrats ou de leurs conventions annuelles avec Carrefour.

Dialoguer avec les acteurs du secteur pour construire des solutions collectives

Carrefour est membre du Conseil d'administration et partenaire de la 5e édition du **forum Open Agrifood**. Lieu de rencontres et d'échanges, ce *think tank* rassemble tous les acteurs des filières de la chaîne agroalimentaire. Deux jours par an, le forum vise à faire avancer les sujets de la filière vers plus de respect des Hommes et l'environnement. Force de proposition et d'innovation, l'Open Agrifood est également doté d'un *do tank*, l'Open Agrifood Initiatives, qui ancre les échanges et les débats dans des projets réels et collaboratifs.

Proposer aux PME des relations différenciées

Les 5 000 PME partenaires de Carrefour fournissent plus d'un produit sur trois présents en rayon. La relation différenciée de Carrefour avec les PME s'est en effet établie autour des produits. Dès 1976, 28 PME participaient au lancement des produits libres et 20 d'entre elles fournissent encore Carrefour aujourd'hui. La marque Reflets de France, qui privilégie systématiquement les PME, en est un autre exemple.

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

Le dispositif permanent « **Carrefour Innbox 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.

Dans le prolongement de la gamme de services qui permet de fluidifier le règlement des fournisseurs, Finifac, société financière du groupe Carrefour, a développé des **solutions de crédit** pour les PME et le monde agricole.

En France, le « **Club PME Carrefour** » instaure une relation privilégiée de Carrefour avec ses PME partenaires, qui bénéficient d'un accès direct à des interlocuteurs en magasin et dans les services marketing et référencement Carrefour. Les membres sont également conviés à des séminaires afin de travailler sur des sujets communs. La première des 15 antennes régionales, Grand Est compte désormais 31 PME et TPE locales. Deux nouvelles antennes à Bordeaux et Île-de-France sont en cours de constitution.

Enfin, en France, tous les acheteurs qui intègrent l'entreprise, ainsi que les plus expérimentés, reçoivent une formation spécifique sur les relations différenciées avec les PME.

Faits marquants

Le « Club PME Carrefour » s'est réuni à deux reprises en 2018. Lors de la première rencontre, une table ronde a ouvert les sujets de partage entre Carrefour et les PME. Les entreprises ont demandé en particulier une transparence sur les organigrammes, afin de faciliter les négociations. Dans la seconde réunion, Carrefour a répondu à leurs attentes, en leur fournissant des contacts directs chez Carrefour et leurs coordonnées.

Afin d'entretenir son ancrage local et de renforcer sa relation de proximité avec ses fournisseurs, Carrefour France a participé ou organisé plusieurs rencontres.

- Carrefour France a participé à deux événements grand public au cours de l'année : le Salon de l'Agriculture Nouvelle-Aquitaine et la Foire de Châlons-en-Champagne. Sur son stand, Carrefour a mis en avant auprès du grand public à la fois ses partenaires locaux et régionaux et ses métiers de bouche grâce à la mobilisation des équipes magasin et des structures de référencement régionales. Carrefour a également accueilli les PME et les acteurs du monde agricole pour échanger sur leurs besoins.

- La 5e édition du « Salon Carrefour des PME et de l'innovation » a accueilli plus de 350 PME exposantes, dont 97 PME qui exposaient pour la première fois et 500 collaborateurs Carrefour. De nombreuses innovations alimentaires ont notamment été mises à l'honneur dans les domaines du *snacking* sain, du bio et du végan, de l'éthique, du bien-être animal, ou encore de l'agroécologie. Au cours de cet événement, Carrefour a présenté aux fournisseurs les tendances agroalimentaires.
- Carrefour a également organisé un salon des PME 100 % bio, afin d'augmenter le nombre de références bio en magasins.

Carrefour et Gourmande et Companie ont obtenu un trophée aux Grés d'Or 2018. Ce prix attribué par la Fédération des Entreprises et Entrepreneurs de France (Feef) récompense un partenariat entre une PME et un distributeur. Les produits sont référencés dans 700 magasins Carrefour et le chiffre d'affaires de l'entreprise avec l'enseigne est de 350 000 euros en 2018.

Carrefour Chine a fourni un crédit plus de 125 000 euros aux agriculteurs et bergers de la province du Xinjiang dans le cadre de son projet de microcrédit.

Dans le cadre de son plan d'action en faveur des très petites entreprises, Carrefour Belgique s'est fixé l'objectif d'atteindre 25 millions de chiffre d'affaires de produits issus de fournisseurs locaux et régionaux.

Promouvoir les fournisseurs locaux

Politique de Carrefour

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

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

Afin d'augmenter l'offre et la visibilité des produits issus des producteurs locaux, Carrefour Belgique a développé avec ses producteurs locaux une Charte éthique. Depuis 2013, en Belgique, les producteurs situés dans un rayon de 40 kilomètres autour des hypermarchés accèdent à un référencement en 15 jours et contactent directement le magasin. Ces producteurs fournissent 10 000 produits qui bénéficient de conditions et d'emplacements privilégiés dans les magasins Carrefour.

Carrefour France donne la priorité aux producteurs français pour ses gammes Carrefour Bio, en particulier, pour les fruits et légumes frais, les œufs, le lait, la viande bovine et porcine et la volaille dont l'origine France est garantie.

En Roumanie, Carrefour s'approvisionne auprès d'une coopérative agricole créée il y a deux ans dans le but d'offrir un partenariat à long terme avec des producteurs locaux.

Act for Food – soutenir les producteurs locaux

En **Belgique**, au **Brésil**, en **Espagne**, en **France**, en **Italie**, en **Pologne**, en **Roumanie** et à **Taïwan**, Carrefour a choisi de mettre en avant son soutien aux producteurs locaux.

Performance de Carrefour

Carrefour s'est fixé l'objectif que 100 % des pays aient un programme dédié aux produits et achats locaux d'ici 2020 *[Indice RSE & de transition alimentaire]*.

En Italie, la marque Terre d'Italia compte plus de 470 références portées par 177 producteurs. Les ventes sont en croissance de 10,4 % par rapport à 2017. Ces produits sont vendus dans 5 autres pays du Groupe (France, Belgique, Pologne, Roumanie et Taïwan).

En Espagne, la marque De Nuestra Tierra propose 195 références issues de 68 producteurs. Les ventes de ces produits ont crû de 13,4 % en 2018. Ces produits sont également vendus en France.

En 2018, 1 300 références alimentaires Bio sont en rayon en France ; un produit bio vendu sur deux est un produit de marque Carrefour. La majorité des produits sont issus de sites de production nationaux. Seuls sont importés les produits exotiques et les agrumes non cultivés en France ou en cas de production française insuffisante des produits de l'Union européenne.

À l'échelle du Groupe, la part des ventes de produits alimentaires de marques Carrefour issus de fournisseurs nationaux atteignait 70,7 % en 2018.

% des ventes de produits alimentaires de marque Carrefour issus de fournisseurs nationaux	2018	2017
Europe (dont France)	70 %	73 %
Amérique du Sud	84 %	96 %
Asie	83 %	33 %
TOTAL	70,7 %	74 %

Périmètre : BU comparable (100 % du périmètre CA HT consolidé 2018).

Faits marquants

Afin d'impliquer les clients dans le financement de producteurs locaux et dans le référencement des produits, Carrefour France a initié un projet de financement participatif pilote, avec Miimosa, plateforme spécialisée dans le *crowdfunding* pour les projets agricoles. Dans deux centres commerciaux, douze projets ont été sélectionnés. Treize projets ont été accompagnés, et 11 d'entre eux ont reçu un soutien financier. Au total, plus de 50 000 euros ont été récoltés au profit des agriculteurs, qui ont également gagné en visibilité grâce au référencement de leurs produits en magasin Carrefour.

En 2018, Carrefour Belgique garantit 95 % du lait, 95 % de la viande et 75 % de la charcuterie d'origine belge et s'est engagé à ce que, dès le 1er janvier 2019, 100 % des œufs soient également locaux.

Afin de soutenir les agriculteurs locaux, Carrefour Pologne a mis en place des contrats avec un minimum d'achat. 8 contrats ont été signés en 2018.

Soutenir le commerce équitable

En France, c'est Carrefour qui fut la première enseigne de la grande distribution à commercialiser en 1998 une référence équitable avec un café de petits producteurs de la marque Malongo. De nombreux produits certifiés Max Havelaar ont ensuite rejoint les rayons aux marques Alter Eco, Ethiquable, Lobodi, etc. Vingt ans plus tard, Carrefour et MaxHavelaar® ont conclu de nombreux engagements internationaux.

En 2018, ce sont 789 références issues du commerce équitable qui ont été proposées dans les magasins Carrefour dans le monde. 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, lancée en partenariat avec MaxHavelaar®, comprend aujourd'hui 25 références, également issues de l'agriculture biologique, dans 5 filières : banane, café, cacao, miel et thé.

Produits issus du commerce équitable	2018	2017	Variation
Nombre de références de produits aux marques de Carrefour issus du commerce équitable *(en unités)*	94	74	27,0 %
Ventes TTC de produits issus du commerce équitable – marque propre et marques nationales *(en millions d'euros)*	149,4	152,5	(2) %

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2018).

2.4.3 Promouvoir la RSE dans la chaîne d'approvisionnement

La Charte d'engagement et les règles d'achat

Les fournisseurs de produits de marques Carrefour sont tenus de respecter la **Charte d'engagement fournisseur** (*détail en section 2.4.4*). Cette charte est également déclinée spécifiquement pour les fournisseurs de produits hors marques Carrefour et encadre ainsi l'éthique de l'ensemble des fournisseurs de Carrefour.

Carrefour a établi 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. Carrefour sensibilise ses fournisseurs et leur demande de prendre des mesures de contrôle lorsque cela est nécessaire.

Carrefour a également **identifié 22 matières premières principales** auxquelles sont associés des risques en termes d'impact environnemental et 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. L'objectif du Groupe est de formaliser des politiques, des plans d'action et des règles d'achat spécifiques pour l'ensemble de ces matières d'ici 2022. Les matières déjà couvertes sont le bœuf brésilien, le soja, l'huile de palme, le bois et papier.

La **Charte d'engagement fournisseurs** ainsi que les **Règles d'achat spécifiques aux étapes de production et aux matières premières à risque** sont annexées aux Règles d'achat encadrant la conformité sociale et environnementale des achats de tous les produits contrôlés (*détail en section 2.4.4*).

L'autodiagnostic fournisseurs

Par ailleurs, depuis 2007, Carrefour met à disposition de tous ses fournisseurs un autodiagnostic de développement durable par Internet, conçu avec le WWF® et inspiré de la norme de responsabilité sociale ISO 26000. En France, à la demande des fournisseurs et en collaboration avec quatre fédérations de représentants de fournisseurs, Carrefour a partagé son savoir-faire acquis ces 10 dernières années en matière d'autodiagnostic avec ses fournisseurs et a participé à la mise en place d'un outil commun à l'ensemble du secteur, adossé à la même norme : Valorise. La première campagne d'autodiagnostic partagé a été réalisée en 2017, en langue française et anglaise. En 2018, l'outil a été traduit en allemand et en espagnol. Il est utilisé par 9 distributeurs.

Performance de Carrefour

Valorise poursuit son adoption par les fournisseurs. Les résultats 2018 reflètent le déploiement de l'outil en France.

% de fournisseurs répondant à l'autodiagnostic RSE	2018	2017
Monde - dont France [1]	31,5 %	34 %
France [2]	19 %	17 %

(1) Périmètre : hors ES, BR, AR, TW (65 % du périmètre CA HT consolidé en 2018).
(2) Périmètre : fournisseurs de produits contrôlés alimentaires uniquement.

2.4.4 S'assurer de l'amélioration des conditions de travail chez nos fournisseurs

Politique de Carrefour

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

Les Règles d'achats

Les Règles d'achat encadrent la conformité sociale et environnementale des achats de tous les produits contrôlés, c'est-à-dire de 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. En 2018, la règle de conformité sociale et environnementale des achats de produits contrôlés marchands et non marchands a été actualisée, notamment en ce qui concerne le périmètre d'application, le risque pays, les standards d'audit acceptés et la chaîne d'approvisionnement.

Elles s'appliquent à toutes les entités du Groupe et à tous les pays de production en fonction de leurs niveaux de risque établis lors de la cartographie des risques pays.

Elles stipulent :

- la signature par tous les fournisseurs d'une Charte d'engagement (*décrite ci-après*) ;
- le processus et les règles de conformité des audits sociaux (*décrits ci-après*) ;
- la nomination par toutes 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 (*détail en section 2.4.3*).

Elles s'appliquent à tous les pays de production en fonction de leurs niveaux de risque établis lors de la cartographie des risques pays. Ces règles ont été adaptées en 2018 et diffusées à l'ensemble des pays du Groupe.

1. Cartographie des risques pays

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 (*détail en section 2.1.3*).

La liste des pays à risque 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 :

- 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 : 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.

2. Charte d'engagement fournisseur

L'engagement des fournisseurs de produits de marques Carrefour se matérialise en premier lieu par la signature d'une **Charte d'engagement fournisseurs,** intégrée dans les contrats d'achats dans tous les pays. Élaborée dès 2000 dans sa version initiale, en partenariat avec la Fédération Internationale des Droits de l'Homme (FIDH), elle était anciennement appelée Charte sociale et éthique. Renommée et mise à jour en 2018 dans le cadre du Plan de vigilance (*détail en section 2.1.3*) elle intègre désormais la mise à disposition d'une **ligne éthique**, disponible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, dans toutes les langues du Groupe *via* Internet ou téléphone.

Elle repose notamment sur la continuité du respect et de la promotion par Carrefour :

- de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme ;
- des huit conventions fondamentales de l'OIT ;
- des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ;
- des dix Principes du Pacte mondial de l'ONU ;
- des Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme des Nations Unies ;
- de l'accord international signé avec l'*UNI Global Union*.

Elle réaffirme **les Principes Éthiques** (*détail en section 2.6.2*) de Carrefour, qui établissent le cadre de référence de pratiques commerciales loyales et transparentes et partage ainsi ces principes d'actions avec les fournisseurs.

Enfin, elle stipule que les fournisseurs s'engagent à se conformer aux **exigences du Groupe sur les droits de l'Homme, l'éthique et l'environnement**, rassemblées en neuf chapitres :

1. interdiction de tout travail forcé, en situation de servitude, sous contrainte pour dette, ou pénitentiaire ;
2. interdiction de faire travailler des enfants ;
3. respect de la liberté d'association et reconnaissance effective du droit à la négociation collective ;
4. interdiction de toute discrimination, de harcèlement et de violences ;
5. santé et sécurité ;
6. salaires décents, avantages et conditions d'emploi ;
7. durée de travail ;
8. éthique des affaires ;
9. protection de l'environnement (milieu naturel et ressources).

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

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

3. Audits sociaux

Pour les **fournisseurs situés dans des pays à risque élevé**, le Groupe contrôle par un audit social 100 % des usines fabriquant les produits à ses marques. En 2018, le Groupe a revu les standards d'audit acceptés et intègre le standard BSCI qui comprend notamment un chapitre spécifique sur l'environnement.

Le processus de contrôle se déroule de la façon suivante :

1. revue préalable : les équipes en charge de l'approvisionnement vérifient sur place la conformité de l'usine identifiée avec de premières exigences sociales, environnementales et de qualité. Cette visite est une première étape déterminante pour poursuivre les échanges ;
2. audit initial : un cabinet d'audit indépendant réalise un audit social non annoncé. Si la conformité de l'usine aux standards ICS (*Initiative Clause Sociale*) ou BSCI (*Business Social Compliance Initiative*) est suffisante, l'usine peut être référencée. Un rapport accompagné d'un plan d'action est systématiquement émis pour corriger les non-conformités ou progresser sur les points de faiblesse relevés.

   Si les conclusions de l'audit comportent une alerte, c'est-à-dire un point de non-conformité critique, le fournisseur n'est pas référencé en l'état. Les alertes sont définies par la méthode ICS et concernent notamment le travail d'enfants, le travail forcé, des mesures disciplinaires, les tentatives de corruption, de falsification de documents ou des conditions de sécurité mettant en danger la vie des travailleurs ;
3. audits de suivi : une fois l'usine référencée, des audits de suivi non annoncés périodiques sont commandités, toujours réalisés par des cabinets indépendants. La fréquence de ces audits dépend de la criticité des non-conformités constatées lors des audits précédents, dans un maximum de deux ans. Carrefour réalise ponctuellement des contre-audits pour s'assurer de la bonne application de ses exigences par les cabinets indépendants mandatés.

   Si les conclusions de l'audit de suivi comportent une alerte, le fournisseur doit mettre en place une action corrective immédiate. Cette action sera contrôlée dans le délai permettant sa mise en œuvre ;
4. audits spécifiques : Carrefour peut mandater une société extérieure pour vérifier des éléments ponctuels ou précis, comme dans le cadre de l'Accord Bangladesh créé en 2013 par une coalition de marques internationales et les principaux syndicats pour la sécurité incendie et la sécurité des bâtiments dans le pays.

   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.

Accompagnement et formation des fournisseurs

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.), il est illustré de photos afin d'être facilement interprétable auprès de tous les interlocuteurs en usine, quel que soit le pays ou le niveau d'éducation.

En 2018, Carrefour renforce son accompagnement des fournisseurs directs en dotant les usines de formations et d'outils relatifs aux risques chez leurs propres fournisseurs au Bangladesh et en Inde.

Carrefour accompagne également ses fournisseurs pour améliorer les performances RSE au sein de la chaîne d'approvisionnement en dehors de son périmètre direct. Carrefour a par exemple répertorié ses fournisseurs de rang 2 au Bangladesh (plus de 500 usines) et a réalisé une cartographie des risques sociaux et environnementaux dans les usines. Carrefour a également développé un standard d'audit simplifié pour l'ensemble des fournisseurs de rang 2. Ce standard prend en compte les enjeux prioritaires spécifiques des différents pays. En 2019, les fournisseurs directs de Carrefour auront pour obligation de rendre disponible le résultat des contrôles des conditions sociales et environnementales effectués chez leurs propres fournisseurs (toutes zones et tous départements).

Performance environnementale des fournisseurs

Carrefour intègre des exigences environnementales au sein de ses outils et standards présentés ci-dessus (Règles d'achat, *Good Factory Standard*). En complément, Carrefour développe des projets localement pour répondre aux enjeux spécifiques de ses fournisseurs :

- au Bangladesh et en Inde, Carrefour a émis des **lignes directrices sur la gestion des produits chimiques en usine** : achat, stock, utilisation et rejet. Appelés *Carrefour Chemical Guidebook*, ces guides font l'objet de formation et de contrôles annuels non annoncés de la qualité de l'eau à la station d'épuration et de la bonne application du standard promu par *Business for Social Responsibility* (BSR) ;
- au Bangladesh, Carrefour est membre de *Partnership for a Cleaner Textil*. Dans ce cadre, les usines Carrefour bangladaises dotées d'un process de lavage ou de teinturerie (30 % du parc du pays) ont reçu un audit et un accompagnement sur 6 mois à la consommation d'eau et d'énergie ;
- en Chine, Carrefour travaille conjointement avec l'*Institute of Public & Environmental Affairs* (IPE), une organisation à but non lucratif pour l'environnement et la recherche. Ce projet a pour objectif de remédier aux non-conformités de sa chaîne d'approvisionnement au regard des exigences légales chinoises en matière d'environnement. Carrefour a ainsi lancé la collecte de données environnementales de ses sous-traitants pour alimenter la plateforme IPE, et identifier les non-conformités environnementales potentielles. Celles-ci seront suivies de plans de mesures correctives.

Engagement pour la filière

Carrefour s'engage également pour l'harmonisation des différents systèmes de vérification sociale existants et l'élaboration d'instruments partagés et de normes communes pour la mise en œuvre des normes internationales du travail. C'est l'une des raisons pour lesquelles Carrefour utilise le référentiel ICS partagé par près de 50 enseignes françaises et le standard social BSCI (*Business Social Compliance Programme*), partagé par plus de 2 000 enseignes mondiales. Dans le cadre des Nations Unies, le Groupe soutient également l'élaboration d'un instrument juridiquement contraignant sur les entreprises et les droits humains à vocation universelle ainsi que le renforcement des normes européennes.

Performance de Carrefour

Audits sociaux

Carrefour couvre, avec un audit social conforme, 100 % des usines d'approvisionnement situées en pays à risque élevé ou à risque. L'audit n'est pas une fin en soi, mais bien un outil permettant d'engager un dialogue et un Plan de mise en conformité avec le fournisseur sur les conditions de travail. En 2018, les audits diligentés par le Groupe ont couvert un peu plus de 700 000 ouvriers travaillant dans les usines concernées.

Le Groupe poursuit la stabilisation de son parc de fournisseurs avec plus de 58 % des audits correspondants à des audits de suivi de la mise en place de plans d'action ou à des réaudits réguliers de fournisseurs existants (maximum tous les 2 ans).

Nombre d'audits sociaux (audits initiaux)	**2018**	**2017**
Bangladesh	94 (35)	116 (37)
Chine	828 (266)	948 (338)
Inde	104 (69)	103 (66)
Turquie	64 (42)	53 (36)
Autres pays	263 (154)	232 (152)
TOTAL	1 353 (566)	1 452 (629)

Dans un souci de réduction du nombre d'audits sociaux chez ses fournisseurs, Carrefour a bénéficié en 2018 d'audits réalisés par les autres membres de l'initiative ICS à hauteur de 25 % du total des audits. À l'inverse, 28 % des audits réalisés par Carrefour ont été partagés avec les autres membres.

% d'audits avec alerte (sites de production potentiels)	**2018**	**2017**
Bangladesh	17 %	17 %
Chine	19 %	21 %
Inde	13 %	14 %
Turquie	19 %	21 %
Autres pays d'approvisionnement	16 %	13 %
TOTAL	18 %	19%

Une alerte est un point de non-conformité critique relevé durant l'audit. En 2018, 18 % des audits de sites de production potentiels ont généré une ou plusieurs alertes. Quand il s'agit d'un fournisseur référencé, une action immédiate est exigée. Cette action est confirmée dans les trois mois par un ré-audit pour conserver une relation commerciale avec Carrefour.

À titre d'exemple, au Bangladesh, 2 % du parc d'usines **actives et déjà référencées** a fait l'objet d'une alerte.

Répartition des alertes par chapitre *(sites de production potentiels - en % des alertes émises)*	**2018**	**2017**
Système de Management de l'usine	12 %	9 %
Travail d'enfant	2 %	3 %
Travail forcé	1 %	0 %
Discrimination et pratiques disciplinaires	1 %	1 %
Liberté d'association	1 %	1 %
Durée de travail	31 %	33 %
Rémunération, avantages et conditions	28 %	27 %
Santé et sécurité	24 %	26 %
TOTAL	100 %	100 %

Les principales non-conformités rencontrées dans le parc de fournisseurs de Carrefour restent la durée du temps de travail, le niveau de rémunération et la santé et sécurité des travailleurs. En 2018, le niveau d'exigence de l'audit concernant la durée de travail a été revu à la hausse dans ICS.

Accompagnement et formations

Des **formations** ont été dispensées aux équipes France et Espagne aux règles d'achat et au standard BSCI. Environ 80 collaborateurs des équipes achat et qualité ont été formés, ainsi que plus de 250 personnes des équipes du *Global Sourcing* (Shanghai, Hong-Kong, Bangladesh, Inde, Turquie, Cambodge, Vietnam).

Des formations ont été également été déployées sur ces sujets sociaux et environnementaux ciblés, tant pour les équipes Carrefour (100 collaborateurs formés) que pour les fournisseurs (290 fournisseurs formés), notamment dans le cadre du *Clean Water Project :* gestion des produits chimiques, bonnes pratiques en termes de stations d'épuration, etc.

Faits marquants

- Carrefour a formalisé en 2018 des règles minimales d'achat concernant le coton. Ces règles interdisent l'achat de coton provenant d'Ouzbékistan et de Syrie. Elles prévoient des audits de traçabilité aléatoires comprenant des visites terrain des collaborateurs de Carrefour ainsi que des audits réalisés par des tierces parties.
- Carrefour reste engagé dans l'accord ***Transition Bangladesh Accord*** destiné à améliorer les conditions de sécurité dans les usines textiles du Bangladesh. D'une durée de 3 ans et renouvelable un an, il doit permettre de finaliser le programme de mise en conformité de l'accord précédent et d'assurer la transmission de son objet vers une structure locale gérée par le Bangladesh. Carrefour souhaite arriver à près de 100 % de mise en place des plans de remédiation suite aux inspections et à la constitution d'un Comité santé et sécurité efficace dans chaque usine. De plus, au Bangladesh, 100 % des usines suivent au moins un projet RSE (Installation de panneaux solaires, formations sur App mobile pour les travailleurs, mise en place d'assurances santé, etc.) et plus de 85 % d'entre elles en déploient deux ou plus.
- Avec le concours de la Fondation Carrefour (*détail en section 2.4.5*), Carrefour a travaillé à mettre en place un système d'assurance santé au Bangladesh, avec pour objectif de le promouvoir au niveau national. Le système a été déployé auprès de 10 000 travailleurs dans cinq usines pilotes, dont deux fournisseurs de Carrefour. Afin de déployer ces systèmes de santé, de familiariser les travailleurs avec le fonctionnement et d'en faire connaître les bénéfices, la Fondation Carrefour abonde, les premières années, la participation des travailleurs et de l'usine à l'assurance santé.
- En 2018, Carrefour a rejoint l'initiative ***Better Buying*** qui permet aux fournisseurs d'évaluer de manière anonyme les pratiques d'achat de leurs clients, et d'indiquer leurs marges d'amélioration. Soutenu par l'Université du Delaware et financé par la Fondation C&A, la Fondation *Humanity United* et *Ethical Trading Initiative*, ce dispositif de notation a été développé par l'organisation à but non lucratif *Fair Factories Clearinghouse* (FFC). *Better Buying* encourage la transformation des pratiques des acheteurs afin de favoriser la durabilité financière, environnementale et sociale de relations commerciales. Ces pratiques permettent d'améliorer les conditions de travail, la manière dont les entreprises acheteuses négocient et honorent leurs contrats et de maximiser la rentabilité des fournisseurs et des acheteurs. 170 fournisseurs de Carrefour sont déjà engagés dans la démarche d'évaluation.

2.4.5 Être un commerçant solidaire

Nos actions en faveur de l'ODD2

Carrefour agit pour la sécurité alimentaire à travers les actions de la Fondation Carrefour (cible 2.1).

Politique de Carrefour et de sa Fondation

Créée en 2000, la Fondation d'entreprise Carrefour conduit des programmes de mécénat dans les pays d'implantation du Groupe. La Fondation Carrefour accompagne des projets qui participent à la transition alimentaire pour tous et soutient des actions qui permettent aux personnes en situation d'exclusion de vivre plus dignement.

La Fondation soutient, développe et coordonne les initiatives solidaires portées par les équipes en Belgique, en France, en Italie, en Pologne, en Roumanie et par des Fondations locales : Carrefour China Foundation For Food Safety, Carrefour Taïwan Cultural and Educational Foundation, Fundación Solidaridad Carrefour en Espagne, Fundación Carrefour Argentina, Instituto Carrefour au Brésil. Fortes de leur proximité avec le tissu local, ces structures mènent des actions de solidarité en collaboration avec les associations sur le terrain.

De leur soumission à leur réalisation finale, les projets suivent quatre grandes étapes :

1. L'identification

Initiés et portés par des associations locales, les projets sélectionnés doivent s'inscrire dans le cadre des missions de la Fondation Carrefour. Identifiés dans chaque pays où Carrefour est implanté par une veille attentive et régulière réalisée par les équipes Carrefour et de la Fondation, ils sont ensuite transmis à la Fondation pour sélection. Chaque année, elle reçoit ainsi près d'un millier de projets.

2. La sélection

Pour sélectionner les projets, l'équipe de la Fondation, en concertation avec les équipes des différents pays, évalue les projets sur la base d'une grille de critères objectifs : vérification des statuts, des missions, détermination d'objectifs chiffrés, budget détaillé, identification de l'innovation sociale apportée par le projet, etc. Une fois instruit, le dossier est soumis au Conseil d'administration.

3. Le financement

Pour chaque projet, la Fondation Carrefour définit l'aide financière et technique nécessaire à l'association, en coordination avec les équipes mécénat dans les pays. En fonction de la cohérence avec les missions de la Fondation Carrefour, de la pertinence de l'action et des ressources disponibles, le Conseil d'administration détermine, par décision directe ou par délégation, son soutien aux différents projets. Une convention est ensuite signée avec l'association et le soutien au projet est initié.

4. Le suivi et l'évaluation

La Fondation et les équipes des pays sont ensuite en charge de la bonne mise en œuvre du projet et mettent en place un suivi, un accompagnement et une évaluation régulière, déconnectés de tout enjeu économique. La Fondation Carrefour s'assure de la bonne utilisation des ressources allouées et des résultats obtenus. Cette évaluation permet de mesurer l'impact et les bénéfices du projet et de considérer les perspectives. En fonction des résultats et des besoins, une nouvelle demande de subvention peut alors être soumise pour poursuivre le soutien, à moyen ou long terme.

Performance de Carrefour

En 2018, le budget total de la Fondation s'élevait à 6,75 millions d'euros, dont 7 % de frais de fonctionnement et de communication. Le bilan annuel est le suivant :

- la Fondation Carrefour a soutenu 72 programmes dans 13 pays d'intervention ;
- la Fondation Carrefour a accompagné 2 700 producteurs vers une agriculture biologique ou des filières plus durables et la création de 16 potagers urbains ;
- près de 1 330 salariés en insertion sont engagés dans les associations accompagnées par la Fondation en 2018 ;
- 2 actions d'aide d'urgence ont été menées.

Faits marquants

L'ensemble des actions et des partenaires de la Fondation Carrefour pour 2018 est présenté de manière détaillée dans le rapport d'activité de la Fondation Carrefour et sur son site Internet : *www.fondation-carrefour.org/fr.* Une sélection en est présentée ci-dessous.

Produire durablement

La Fondation Carrefour a participé au financement du programme de **valorisation d'une filière de lait biologique et écoresponsable mené par WWF**. Celui-ci a pour objectif de soutenir la production de près de 70 éleveurs, soit 10 millions de litres de lait biologique. En plus de soutenir une filière de lait biologique et écoresponsable, ce projet utilise un emballage écoresponsable issu de ressources végétales renouvelables, favorise le bien-être animal, et assure la transparence de la production à travers la *blockchain* de Carrefour (*détail sur la blockchain en section 2.2.1*).

La Fondation Carrefour a soutenu financièrement l'**accompagnement de petits producteurs dans le Mato Grosso** en partenariat avec ***IDH, Sustainable Trade Initiative***, une Fondation pour le développement du commerce durable. Ce projet vise à développer la production de bovins « zéro déforestation » et à libérer des terres pour une culture responsable du soja, afin d'arrêter la déforestation massive dans l'état du Mato Grosso. Il met à disposition des producteurs : des formations, des équipements et une assistance technique avancée pour la gestion des troupeaux et des pâturages. Il les accompagne à sélectionner des races de bovins de haute productivité et à construire un modèle économique et social viable. Doublant ainsi le rendement des fermes, il augmente les revenus de plus de 450 petits producteurs de viande.

Transformer sans gaspiller

La Fondation Carrefour a soutenu financièrement le **restaurant solidaire Refettorio Madeleine** qui lutte contre le gaspillage alimentaire tout en favorisant le lien social et le bien-être des plus démunis. Ce restaurant solidaire propose des repas complets et équilibrés, issus d'invendus alimentaires et cuisinés par une brigade de jeunes chefs, pour des personnes en difficulté.

Distribuer et faciliter l'accès à l'alimentation pour tous

Les magasins contractualisent localement avec les **associations d'aide alimentaire** pour donner chaque jour des produits « courts en date ». En 2018, les dons ont représenté 76 millions d'équivalents repas en France où 100 % des hypermarchés et supermarchés intégrés donnent quotidiennement à plus de 800 structures locales de l'aide alimentaire.

Pour la sixième année consécutive, la Fondation Carrefour s'est engagée auprès des Banques alimentaires en mobilisant les collaborateurs pour la collecte internationale dans 10 pays. En France, les bénévoles ont collecté l'équivalent de 4,4 millions de repas dans 1585 magasins.(1)

En 2018, la Fondation a cofinancé 15 véhicules frigorifiques pour les Banques alimentaires (9 en France, 1 en Argentine, 5 en Espagne), 8 pour le Secours populaire et 1 pour la Croix-Rouge.

Depuis 2002, la Fondation a financé l'acquisition de 254 véhicules frigorifiques (dont 24 en 2018), 62 chambres froides (dont 3 en 2018) et 49 équipements frigorifiques (dont 7 en 2018) pour permettre le transport et le stockage des produits frais.

S'alimenter et consommer sainement

La Fondation Carrefour a soutenu financièrement l'action de *China Children and Teenagers' Foundation* (CCTF) contre l'anémie et la malnutrition en finançant une ration de compléments alimentaires par jour pour 550 enfants de 6 à 24 mois dans 5 provinces de Chine.

Soutenir l'économie circulaire

La Fondation Carrefour a apporté un soutien financier à l'association d'insertion professionnelle et sociale Travail et Vie. Cela a permis de développer une activité agricole et de collecte de biodéchets pour 15 salariés en insertion. Un composteur électromécanique a été installé et un véhicule électrique acheté.

(1) Source : Fédération Française des Banques alimentaires.

2.5 Les collaborateurs

2.5.1 L'emploi

En 2018, Carrefour a fêté ses 60 ans d'existence et ses 40 ans de présence à l'international.

Le Groupe accueille ses clients directement sur plus de 12 000 points de vente et sur les canaux digitaux de 10 pays intégrés. Il compte 363 862 collaborateurs.

Évolution des effectifs

Politique de Carrefour

En 2018, à périmètre comparable à 2017, les effectifs ont diminué de 4 %, en raison de plusieurs facteurs.

- En zone Europe et particulièrement en France et en Belgique, Carrefour a appliqué de nouveaux modèles de gestion de certains points de vente, comme la franchise et la location-gérance.
- Le Groupe a réduit ses effectifs, notamment aux sièges, et a cédé certains magasins en France, en Belgique et en Argentine. Dans ces trois pays, les plans de réduction ont tous été accompagnés par un dialogue social soutenu (*détail en section 2.1.3*) et un ensemble de mesures favorisant le reclassement ou l'accompagnement vers une mobilité interne ou externe.
- Conformément au plan de transformation « Carrefour 2022 », Carrefour a mis en œuvre des mesures de gain de productivité.

Employeur responsable, Carrefour s'engage à développer des initiatives d'aménagement du temps et du lieu de travail. En 2018, par exemple, Carrefour Roumanie a proposé des ajustements de planning aux équipes en magasin. À l'instar des dispositifs existants dans d'autres pays comme la France, différents critères entrent en considération : impératifs personnels, éloignement du domicile, etc.

Les femmes et les hommes du groupe Carrefour sont très majoritairement employés dans le réseau de magasins pour servir les clients. L'hypermarché reste très largement le premier format du Groupe en part d'effectifs (71 % en 2018).

Performance de Carrefour

Répartition par formats

La répartition entre les différents formats et activités du groupe Carrefour est stable entre 2017 et 2018. La baisse de la part des effectifs des hypermarchés hors Atacadão (57,6 % en 2018 contre 59 % en 2017) est compensée par l'augmentation des effectifs des magasins Atacadão comptabilisés en hypermarchés.

La répartition des effectifs au sein des différents formats reste stable.

Format	2018	2017
Total formats hypermarchés	71%	70%
Supermarché	16%	16%
Total autres formats et activités	13%	14%

Effectifs par zone géographique

En 2018, seuls le Brésil Atacadão, la Roumanie et Taïwan ont augmenté leurs effectifs (respectivement + 11 %, + 5,4 % et + 1,3 %).

Zone	2018	2017	Variations	Variations %
Zone Amérique	100 292	98 849	1 443	1,5 %
Zone Europe	213 215	223 118	-9 903	-4,4 %
Zone Asie	50 355	56 956	-6 601	-11,6 %
TOTAL ZONES	363 862	378 923	-15 061	-4,0 %

Périmètre : Bu comparables (100% du périmètre CA HT consolidé 2018)

Nature des contrats

Les collaborateurs du Groupe Carrefour sont très largement en contrat à durée indéterminée (90,6%) et à temps plein (73,8%).

Types de contrats	2018	2017	Variations
Contrat à durée indéterminée	90,6%	92,1%	-1,5 points
Contrat à durée déterminée	9,4%	7,9%	+1,5 points
Part des effectifs à temps partiel	26,2%	25,2%	+1 point

Périmètre : Bu comparables (100% du périmètre CA HT consolidé 2018)

Nature des embauches

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

Nombre d'embauches	2018	2017	Variation
Contrat à durée indéterminée	69 400	71 167	-2 %
Contrat à durée déterminée	90 010	86 569	+4 %
TOTAL	159 410	157 736	+1 %

Périmètre : Bu comparables (100% du périmètre CA HT consolidé 2018)

Départs

Départs par motif	2018	2017	Variation
Licenciement	24 925	22 722	+9,7 %
Démission	41 499	40 681	+2,0 %
Fin de période d'essai	20 433	20 565	-0,6 %
TOTAL	86 857	83 968	+3,4 %

Périmètre : Bu comparables (100% du périmètre CA HT consolidé 2018)

Répartition hiérarchique

Catégories	2018	2017
Directeurs seniors	0,1 %	0,1 %
Directeurs	0,6 %	0,6 %
Cadres	10,9 %	11,2 %
Employés	88,3 %	88,1 %
TOTAL	100,0 %	100,0 %

Périmètre : BU comparables (100% du périmètre CA HT consolidé 2018)

La politique d'emploi du groupe Carrefour

Employeur responsable, le groupe Carrefour oriente sa politique d'emploi en faveur de la promotion interne, de la diversité et du développement de partenariats avec l'écosystème local.

La politique de promotion interne encourage les collaborateurs du Groupe à se projeter, à évoluer et à grandir au sein de l'entreprise. Elle accompagne les mobilités verticales ou transversales sur des fonctions d'encadrement ou des métiers d'avenir de la grande distribution (*détail en section 2.1.2*).

Carrefour embrasse la société dans toute sa diversité en reflétant partout l'image des clients qui fréquentent ses magasins. Employeur inclusif des personnes en situation de handicap, le Groupe est accompagné dans ses actions de recrutement et d'intégration par ses partenaires associatifs locaux dans chacun de ses pays d'implantation (*détail en section 2.1.4*).

2.5.2 Développer les compétences des collaborateurs

Le développement des compétences de ses collaborateurs représente un enjeu majeur pour Carrefour. Il est source de motivation pour les équipes et prépare les femmes et les hommes du Groupe au futur de la grande distribution tout en renforçant leur employabilité.

Au sein du Groupe, le développement des compétences est porté par :

- une politique de formation orientée autour des piliers stratégiques du Groupe, qui sera déployée en 2019 ;
- une politique de mobilité et de promotion interne en faveur de l'apprentissage et de l'évolution vers de nouveaux métiers, au regard des évolutions sectorielles et des aspirations individuelles ;
- une politique de rétribution visant à attirer et fidéliser les collaborateurs du Groupe.

La politique de formation

La formation constitue une priorité pour le groupe Carrefour. Chaque année, plus de onze heures de formation en moyennes sont dispensées aux collaborateurs dans tous les pays d'implantation. En parallèle des sujets obligatoires sur la santé et la sécurité, les axes stratégiques de formation reprennent les thématiques majeures du plan de transformation « Carrefour 2022 ».

En 2018, Carrefour a ainsi renforcé les dispositifs de formation dans ses différents pays d'implantation autour des quatre axes suivants :

- la transformation digitale ;
- la transition alimentaire (et notamment les produits frais) ;
- le management ;
- la culture client.

	2018	2017
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	11,4	12,3
Nombre total d'heures de formation dispensées dans l'année *(en millions)*	3,7	4,1

Périmètre : BU comparables (93,4% du périmètre CA HT consolidé en 2018) - Hors Chine.

La transformation digitale

L'innovation digitale est au cœur des réflexions du Groupe depuis quelques années. Tous les pays développent des programmes ou des outils pour permettre aux collaborateurs de mieux appréhender l'environnement et la culture numériques. En 2018, Carrefour a engagé un partenariat avec Google et d'autres grandes entreprises, qui contribue à l'accélération de la culture digitale du Groupe.

Faits marquants

- Formations Google, France : environ 400 ambassadeurs ont été formés afin de devenir les relais de proximité auprès des collaborateurs de leurs périmètres. De plus, un parcours *e-learning* a été mis à disposition de tous sur la plateforme en ligne.
- Bus du digital, France : ce dispositif itinérant acculture au numérique les employés en magasin et leur présente des outils internes et externes.
- *ISDI Digital Business School*, Espagne : le COMEX et l'ensemble des collaborateurs suivent une formation dispensée par cette institution digitale. Crée par des professionnels d'Internet, elle a pour objectif d'accélérer le changement face à un nouveau modèle économique plus compétitif.
- *Digital Academy*, Belgique : des modules de formation, en *e-learning*, en présentiel, ou en format de coaching diffusent l'évolution numérique des métiers et de Carrefour et permettent aux collaborateurs de développer leurs profils digitaux.

La transition alimentaire et les produits frais

L'ambition de Carrefour est de devenir le leader de la transition alimentaire pour tous. Cela implique de mieux construire l'offre et conseiller les clients grâce à une parfaite connaissance par les collaborateurs des enjeux liés à la transition alimentaire. En 2018, 9 700 collaborateurs ont été formés sur des sujets structurants tels que le marché des produits bio ou les produits frais.

Faits marquants

En France, 5 000 personnes ont bénéficié de formations dédiées à l'alimentation : le bio, l'hygiène alimentaire, l'anti-gaspi, le bien-être, etc. Ces programmes ont pour objectifs :

- de faire reconnaître Carrefour comme le commerçant qui apporte le meilleur chaque jour à travers la transition alimentaire ;
- de maîtriser les évolutions alimentaires pour mieux répondre aux besoins des clients ;
- de lutter contre le gaspillage alimentaire et la gestion des déchets au travail et dans la vie personnelle ;
- de diffuser les bonnes pratiques pour mieux se nourrir.

Au Brésil, le programme *Bem Cuidar* incite les collaborateurs à adopter un mode de vie plus sain.

Pendant six semaines, à Milan, Turin et Rome en Italie, *Act for Food on tour* a formé, informé et impliqué un maximum de collaborateurs en magasins, tous formats confondus.

Un management évolutif pour s'adapter aux enjeux de « Carrefour 2022 »

La manière dont nous construisons de la valeur ensemble change radicalement à l'ère du digital, et le management doit donc s'adapter rapidement. Chez Carrefour, une attention particulière est portée à la montée en compétences des managers. Des programmes innovants et engageants sont en place.

L'Université Carrefour a renforcé son offre de formation en l'alignant parfaitement au plan de transformation « Carrefour 2022 ». L'objectif est de permettre à un cadre à responsabilités :

- de comprendre les évolutions technologiques et sociétales, leur impact sur le *retail* et sur l'entreprise ;
- d'appréhender précisément la stratégie de l'entreprise et de l'intégrer dans son périmètre d'action ;
- d'embarquer ses équipes dans la stratégie de l'entreprise et dans les différents projets de transformation.

Faits marquants

1 000 cadres à responsabilité des différents pays ont été formés pour devenir des ambassadeurs de la transformation digitale dans leur pays ou au sein de leur équipe. Baptisées *Go Transform*, ces sessions de formation sont complétées d'une plateforme qui anime la communauté des ambassadeurs pour partager les bonnes pratiques et diffuser la culture digitale.

Dans la dynamique des objectifs du Groupe, l'Université Carrefour met à disposition de l'ensemble de ses cadres dirigeants des programmes de formation sur le *leadership*. Ceux-ci traitent de plusieurs sujets : des organisations simples, ouvertes et optimisant la productivité, une stratégie centrée client, la transition alimentaire et l'univers multicanal. Chaque année, plus de 300 cadres dirigeants du Groupe sont formés.

En France, 800 managers ont bénéficié d'une formation sur la culture du changement et de l'innovation.

Les formations relatives à la culture client

L'écoute du client et l'anticipation de ses besoins et de son parcours sont prioritaires pour tous les collaborateurs du groupe Carrefour, quels que soient leurs métiers. Dans l'univers multicanal et dans le secteur de la grande distribution en profonde transformation, ces sujets nécessitent un effort continu de formation et d'information. L'écoute et la compréhension du client sont ainsi au cœur de nombreuses actions de formations.

Faits marquants

- Programme de formation LEON, Pologne : en magasin, les collaborateurs sont formés aux principes de centricité client. Ils découvrent les bases d'une approche centrée client et son importance pour se différencier de la concurrence. Cette formation est dispensée sur une journée pour les employés et deux pour les encadrants. Dispensée par vague, elle formera 2 500 encadrants et 13 000 employés d'ici fin 2019.
- « 100 % orientés clients et collaborateurs », France : 20 200 collaborateurs en hypermarchés ont été formés à libérer les énergies des collaborateurs pour gagner la préférence de nos clients.

La promotion et la mobilité interne au cœur du modèle de développement de Carrefour

La promotion interne

Le groupe Carrefour offre la possibilité de parcours professionnels variés et favorise l'ascenseur social.

Avec plus de 120 métiers et une présence dans 10 pays, Carrefour offre de réelles opportunités de parcours variés et de mobilité.

Le Groupe propose des expériences professionnelles qui mettent les collaborateurs en situation d'exprimer leurs capacités d'initiative. Elles contribuent ainsi à leur épanouissement personnel comme à la performance de l'entreprise.

En privilégiant la promotion interne, Carrefour favorise l'ascenseur social pour ses collaborateurs. Par exemple, un employé en magasin peut accéder à des fonctions de chef de rayon puis de chef de secteur. En particulier, dans le cadre du programme *Women Leaders*, Carrefour a pris l'engagement de promouvoir le développement des femmes et de les accompagner à accéder à des postes à plus hautes responsabilités (*voir section diversité*).

Faits marquants

En France, le programme *graduate* interne « directeur de magasin » accélère la carrière des managers d'hypermarchés (niveau 7). En deux ans, ce parcours novateur leur donne les clés pour devenir directeur de magasin. Suite au succès de ce programme, de nouvelles promotions seront proposées dès 2019.

En Argentine, Carrefour dispose d'une école de formation des directeurs de magasin. En 2018, 1 214 collaborateurs issus des différents formats se sont inscrits. Les conditions d'inscription étaient :

- disposer d'une évaluation favorable de la performance ;
- avoir un an d'ancienneté sur le poste actuel ;
- prévenir son responsable de sa volonté de postuler au programme de formation.

123 candidats ont été sélectionnés. Ils ont accès à des formations en *e-learning* sur des thématiques variées : le 555 (programme de centricité client), la gestion des réclamations clients, la gestion des priorités et du management, les bases de la chaîne d'approvisionnement et de la finance, etc.

Les participants visitent d'autres magasins Carrefour durant deux mois pour accroître leurs connaissances terrain et rencontrent, le

temps d'une semaine, les référents de la logistique et des marchandises au siège.

Enfin, pour finaliser leurs parcours de formation, les participants réalisent un *benchmark* de trois enseignes concurrentes. Ils dressent un diagnostic de leurs points forts et faibles sous plusieurs angles : les produits frais transformés, le non-alimentaire, les caisses et la centricité client. Forts de cette analyse, ils proposeront de bonnes pratiques à mettre en place au sein des magasins Carrefour.

En France, les certificats de qualification professionnelle (CQP) sont accessibles à tous les salariés de l'entreprise en CDI sur cinq grands thèmes : animation et management, métier de bouche, logistique, vente de produits, employé de commerce. Ces titres nationaux attestent de l'acquisition d'une qualification spécifique. Le candidat suit un parcours de formation, tout au long duquel il est accompagné par un tuteur. Ses compétences sont évaluées en continu par des examens intermédiaires et finaux.

Performance

Grâce à l'ensemble des actions et programmes menés au sein du Groupe, l'ancienneté moyenne des collaborateurs a augmenté (8,9 ans en 2018 *vs* 8,6 ans en 2017) et 3 128 collaborateurs ont été promus en 2018.

Au total, 49,1 % des nouveaux managers, 61,1 % des nouveaux Directeurs, et 47 % des nouveaux Directeurs seniors sont issus de promotion interne en 2018.

La possibilité de parcours internationaux au sein du Groupe permet de compter, en 2018, 92 expatriés : 35 % en Europe, 21 % en Amérique latine, 38 % en Asie (dont le *Global Sourcing*) et 6 % en Afrique chez les partenaires du Groupe.

Taux de promotion interne	2018	2017
Promotions Directeur seniors	47,0 %	47,4 %
Promotions Directeur	61,1 %	67,8 %
Promotions Manager	49,5 %	46,5 %
TOTAL	50,0 %	47,3 %

Périmètre : BU comparables (100% du périmètre CA HT consolidé 2018)

La mobilité interne

Le développement des compétences des collaborateurs au sein du groupe Carrefour est également nourri par la mobilité interne. Les collaborateurs sont amenés à découvrir un nouveau métier par leurs changements de postes, ou de nouvelles activités, grâce au développement de la polyvalence.

La politique d'alternance de Carrefour contribue également à développer les compétences de jeunes collaborateurs sur tous les métiers du Groupe.

Enfin, certains pays ont également lancé des dispositifs de développement des compétences extra-professionnelles pour accompagner les collaborateurs dans leur mobilité interne. En France par exemple, Carrefour propose un dispositif d'accompagnement sur la maîtrise de compétences « socles » professionnelles et extra-professionnelles (certification CléA). Il développe et reconnaît la communication en Français, le raisonnement mathématique, la communication numérique, le travail en équipe, le travail en autonomie, la capacité à apprendre les gestes et postures, la sécurité et l'hygiène.

2.5.3 Créer un environnement favorable à l'épanouissement des collaborateurs

Carrefour souhaite permettre à ses 360 000 collaborateurs d'évoluer au sein d'un environnement de travail favorable et en constante évolution. Le groupe Carrefour s'engage à :

- mettre en œuvre une politique de santé au travail commune à l'ensemble des pays ;
- préserver la santé des collaborateurs et réduire les risques d'accident du travail ;
- mener de nombreuses initiatives innovantes en matière de qualité de vie au travail ;
- instaurer un dialogue social constructif et régulier.

Veiller aux bonnes conditions de travail

L'organisation du monde du travail évolue avec les besoins des clients. Le groupe Carrefour s'adapte constamment pour conserver sa position de leader et assurer un environnement professionnel sécuritaire et agréable à ses 360 000 collaborateurs.

Dans chaque pays, Carrefour respecte la réglementation en place sur la prévention des accidents de travail ou des maladies professionnelles.

Au-delà des réglementations en vigueur, Carrefour va plus loin et favorise le partage des bonnes pratiques. Depuis 2017, une « file internationale santé-sécurité-qualité de vie au travail » regroupe à cette fin les managers responsables de ces sujets dans les différents pays du Groupe.

Le groupe Carrefour a défini cinq grands axes structurant sa politique de santé au travail déployée à travers le monde :

- limitation et prévention des risques accident du travail/accident de trajet/maladie professionnelle ;
- équilibre de vie personnelle et professionnelle ;
- limitation et prévention des risques psychosociaux ;
- mise en œuvre de formation en lien avec l'environnement de travail du salarié ;
- amélioration de la qualité de l'environnement de travail du salarié.

Au sein de chaque organisation et de chaque pays, des équipes dédiées au management de la santé et de la sécurité au travail déclinent un plan d'action adapté à la réglementation en vigueur et aux risques prioritaires.

Au-delà des exigences réglementaires, le Groupe mobilise l'ensemble de ses collaborateurs sur les règles d'hygiène et de sécurité au travail. Ces actions interviennent dès l'intégration des collaborateurs et à fréquence régulière tout au long de leur carrière professionnelle. Le Groupe dispense de nombreuses formations : conduite en sécurité des engins de manutention, prévention des risques liés à l'activité physique, sécurité incendie, etc. Carrefour mène également des campagnes de sensibilisation relatives aux consignes de travail et aux mesures de prévention. Des procédures et audits permettent également de s'assurer de l'amélioration des conditions de travail.

En France, la *supply chain* a déployé un outil novateur de réalité virtuelle. Il permet aux collaborateurs d'identifier, avant leur prise de poste, les risques professionnels liés à leurs futures activités et environnements de travail. Ils peuvent ainsi associer les mesures de prévention adéquates. À titre d'exemple, un collaborateur immergé dans un entrepôt virtuel identifie les risques sur son parcours. Les consignes de sécurité lui sont rappelées afin d'accélérer son apprentissage des règles élémentaires en matière de santé, sécurité au travail.

Préserver la santé des collaborateurs

Pour garantir une démarche de prévention des risques professionnels, le groupe Carrefour inscrit son ambition autour de trois axes :

- évaluer les risques professionnels pour assurer des mesures de prévention efficaces ;
- enrayer les troubles musculosquelettiques (TMS) ;
- prévenir les risques psychosociaux.

En France, les supermarchés ont renouvelé leur accord Santé et Qualité de vie au travail.

Évaluation des risques au cœur de la démarche de prévention

Afin de réduire le nombre et la gravité des accidents du travail, Carrefour place l'évaluation et la prévention des risques au cœur du système de gestion de la santé et de la sécurité.

L'outil informatique nommé Es@nté, diffuse à l'ensemble des managers la démarche de prévention des risques professionnels et recueille la mise à jour des événements. Il assure la gestion et la corrélation de deux démarches :

1. l'évaluation des risques professionnels ;
2. la gestion administrative et managériale des accidents du travail et des maladies professionnelles.

Développé en France pour le format hypermarché, Es@nté sera déployé à court terme pour les supermarchés et *supply chain*. L'évaluation des risques est nourrie des analyses réalisées par les équipes de prévention depuis quelques années. Celles-ci ont identifié, pour 45 et 60 postes de travail, les situations dangereuses et les mesures de prévention à associer. Les établissements peuvent ainsi piloter et suivre leurs plans d'action sur l'outil.

Par la télétransmission directe des informations réglementaires aux organismes de sécurité sociale, Es@nté facilite la gestion administrative des accidents du travail des établissements par le responsable hiérarchique ou membre du CHSCT ou responsable des Ressources humaines. À la suite de chaque accident du travail, le(s) responsable(s) en analyse(nt) les circonstances, à l'aide la méthodologie d'analyse 5M (milieu, méthode, matériel, main d'œuvre, matières). Ils élabore(nt) ensuite un plan d'action ciblé pour limiter voire supprimer ses causes.

Enrayer les troubles musculo-squelettiques

En France, Carrefour possède une structure dédiée à la prévention des risques professionnels depuis 2012. Ces dernières années, le réseau a été fortement mobilisé sur une action de prévention très importante, celle des troubles musculosquelettiques (TMS). En effet, 45 % des accidents de travail et maladies professionnelles ont pour origine les TMS.

Pour réduire ces risques, 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 une démarche approfondie d'étude ergonomique des postes de travail. À fin 2018, environ 200 études de poste ont été réalisées en France.

Dans quelques établissements Carrefour France, des séances d'éveil musculaire aident les collaborateurs à préparer et prendre conscience de leurs corps avant leur prise de poste. Cette démarche s'inscrit dans une volonté de prévention accrue des situations accidentelles dans les deux heures suivant la prise de poste. Elle est au service du collectif, car, au-delà des vertus de préparations physiques, les éveils musculaires sont des instants privilégiés de cohésion d'équipe et d'écoute de soi.

La prévention du stress et des risques psychosociaux

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 pays ou des entités : formation à la gestion du stress, dispositifs d'écoute et d'accompagnement psychologique gratuit à distance, évaluation des risques en magasin suivie de plans d'action correctifs, etc.

Depuis 2015, Carrefour France est doté d'un service d'accompagnement social associé à un numéro vert. Il vise à apporter des réponses adaptées à la situation des collaborateurs. Une équipe d'assistants sociaux les accompagne dans leurs situations personnelles ou professionnelles : difficultés financières, changement de situation tel que séparation, divorce, mutation, etc. Ce dispositif complète le service d'accompagnement psychologique en exercice depuis 2012.

Carrefour France a poursuivi en 2018 sa démarche de prévention des risques psychosociaux (RPS) dans toutes ses entités.

Innover pour la qualité de vie au travail

Le Groupe est attaché à proposer plusieurs actions pour améliorer la qualité de vie de ses collaborateurs :

- développer le sport en vue d'assurer une meilleure santé, pour tous ;
- faciliter l'accès au digital pour simplifier l'organisation du travail ;
- déployer le télétravail ou le travail à distance à l'ensemble des pays du Groupe ;
- préserver les équilibres des temps de vie professionnelle et personnelle.

Le développement du sport pour une meilleure santé de nos 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 de vie et d'alimentation.

La Pologne, la Roumanie, l'Argentine, le Brésil, Taïwan, la Chine et la Belgique ont 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 ont été proposées aux collaborateurs.

Le digital au cœur d'une organisation du travail facilité

Afin d'accélérer sa transformation digitale, Carrefour a développé un partenariat avec Google. En 2018, les collaborateurs ont bénéficié des nouveaux outils de travail G Suite. Ils offrent une grande flexibilité, facilitent l'organisation du travail à distance et du télétravail, et fluidifient le partage et la collaboration grâce aux outils de *Drive*, de visioconférence, de partage des agendas, etc.

Pour faciliter la transition vers les nouveaux outils et accompagner les équipes dans leur utilisation, un plan de formation a été élaboré en collaboration avec les équipes Google (*Go transform*). Une communauté d'ambassadeurs a été créée pour accompagner tous les utilisateurs de l'entreprise.

Vers une organisation du travail flexible

Depuis quelques années, le groupe Carrefour a fortement fait évoluer son organisation du travail en mettant en place, avec les partenaires sociaux, des dispositifs pour une flexibilité du travail. En 2018, tous les pays (à l'exception de l'Argentine) proposent du télétravail ou du travail à distance. Ces pratiques sont principalement destinées aux membres du personnel travaillant sur les sièges et les populations plus fragiles telles que les femmes enceintes ou les personnes en situation de handicap.

En Roumanie, les équipes en magasin sont libres d'adapter leurs horaires de travail selon leurs besoins personnels et la proximité de leurs domiciles. Chaque membre de l'équipe doit tenir compte des besoins de ses collègues. Le manager définit et approuve l'horaire final.

Une volonté de préserver l'équilibre des temps de vie pour nos 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.

En 2008, Carrefour France a été l'un des 30 premiers groupes à signer, en France, la Charte de la parentalité et s'est alors engagé à mettre en œuvre des actions concrètes dans ce domaine. Depuis, Carrefour est également membre de l'Observatoire de la parentalité en entreprise et signataire des 15 engagements pour l'équilibre des temps de vie.

Les collaborateurs du siège de Carrefour France à Massy bénéficient d'une crèche sur le lieu de travail depuis 2015.

Performance

L'objectif du Groupe est que tous les pays formalisent un plan d'action sur la santé, sécurité et qualité de vie au travail d'ici à 2020. *[Indice RSE & de transition alimentaire]*

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

	2018	2017
Taux d'absence pour motif d'accident du travail et de trajet	0,61 %	0,55 %

Périmètre : BU comparables (88,85 % du périmètre consolidé 2018) - Hors CH et AT.

	2018	2017
Taux de fréquence des accidents du travail *(nombre accidents/millions d'heures de travail théorique)**	22,8	24,5
Taux de gravité des accidents du travail *(nombre de jours d'absence pour motif d'accident/1 000 heures de travail)***	0,69	0,62

* *Périmètre : BU comparables (93,40% du périmètre CA HT consolidé 2018) - Hors CH.*
** *Périmètre : BU comparables (88,85% du périmètre CA HT consolidé 2018) - Hors CH et AT.*

TAUX D'ABSENTÉISME PAR MOTIF

	2018	2017
Maladie *(dont maladie professionnelle)*	4,77 %	4,35 %
Accident du travail	0,55 %	0,50 %
Accident de trajet	0,06 %	0,06 %

Périmètre : BU comparables (88,85 % du périmètre consolidé 2018) - Hors CH et AT.

Assurer des relations sociales de qualité

Le groupe Carrefour a très tôt fait le choix de la concertation par un dialogue social renforcé, tant au niveau national qu'international. Le dialogue social est un élément essentiel de la culture du Groupe. Il contribue pleinement à la performance de l'entreprise et garantit un bon climat social sur l'ensemble des formats.

L'année 2018 s'est caractérisée par un dialogue social important ayant permis de conjuguer transformation économique et commerciale et accompagnement social. C'est également dans ce contexte, et avec la volonté d'accompagner la mobilité professionnelle de ses salariés que Carrefour France a ouvert fin 2018 la négociation de son nouvel accord de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC).

Un dialogue social organisé sur trois niveaux

Le groupe Carrefour anime un dialogue social sur trois niveaux : international, européen et national. Il se décline ainsi dans tous les pays et entités du Groupe, couvre l'ensemble des thèmes sociaux et tient compte des spécificités de chacun.

1. Un dialogue social à l'échelle internationale

En 2018, Carrefour a poursuivi sa démarche historique de promotion du dialogue social international.

À l'occasion de son comité d'information et de concertation européen, le 3 octobre 2018, le groupe Carrefour – représenté par son Président-Directeur Général, Alexandre Bompard – et la fédération syndicale mondiale *UNI Global Union* – représentée par sa Secrétaire Générale, Christy Hoffman – ont reconduit leur accord-cadre mondial. Celui-ci vise à promouvoir le dialogue social et la diversité, ainsi qu'à garantir la protection des principes et droits fondamentaux sur le lieu de travail. Cet accord prend en compte de nouvelles dispositions en matière de lutte contre les violences sexistes. Sujet particulièrement important qui fait écho à la négociation en cours à l'OIT d'une nouvelle convention sur les violences au travail et le harcèlement. Ces accords mondiaux sont incontestables puisqu'ils sont désormais reconnus au G20.

Points clés de l'accord-cadre mondial avec UNI Global Union

L'accord 2018 s'inscrit dans la continuité des accords précédemment conclus par le groupe Carrefour avec *UNI Global Union* en 2001 et en 2015. Il reprend, actualise et complète les principales dispositions de l'accord :

- promouvoir un dialogue social permanent et constructif, qui respecte notoriété, image et confidentialité ;
- promouvoir et encourager 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 envers les femmes ;
- promouvoir et encourager la défense et le respect des droits fondamentaux des travailleurs - liberté syndicale et principes de négociation collective – ainsi que leur sécurité et leurs conditions de travail chez Carrefour ainsi que dans les locaux de ses fournisseurs et de ses franchisés.

La capacité de Carrefour à pouvoir négocier et mettre en œuvre ce type d'accord au plan international est unanimement appréciée par ses partenaires de *UNI Global Union*.

Par ailleurs, 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*.

Enfin, la participation depuis 2017 au groupe *Global Deal* auprès du Ministère du Travail identifie Carrefour comme l'une des entreprises françaises signant le plus d'accords internationaux et participant ainsi à la diffusion de valeurs liées à la protection des droits fondamentaux des salariés partout dans le monde.

2. 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). Cet accord a été renouvelé et largement complété en 2011 avec la fédération syndicale internationale *UNI Global Union*. Depuis, son fonctionnement n'a cessé de progresser faisant de ce Comité l'un des tout premiers reconnus en Europe pour la qualité de son contenu et des échanges entre partenaires sociaux.

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

- Une réunion plénière annuelle traite des thèmes relatifs aux activités, au contexte économique et concurrentiel, aux évolutions ou adaptations des organisations, à la diversité, etc. Le Président-Directeur Général de Carrefour y intervient systématiquement et des échanges se déroulent à cette occasion sur la stratégie du Groupe.
- Un séminaire annuel d'information et de formation porte sur un thème spécifique initialement défini par les membres de son Comité Directeur : en 2018, la lutte contre les violences faites aux femmes. Ce rassemblement est aussi l'occasion pour l'expert du Comité de présenter une analyse de la situation économique et financière du Groupe.
- Des comités spécifiques se réunissent sur les sujets du développement durable, de la diversité et des nouvelles technologies.
- Une communication portée par une *newsletter* régulière et un site Internet spécifique informent les membres du Comité tout au long de l'année.

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

Par ailleurs, Carrefour participe activement aux réunions du dialogue social sectoriel européen au sein de la structure européenne du commerce, Eurocommerce, en association avec la délégation syndicale d'*UNI Europa*.

Faits marquants

La réunion de formation et d'information du comité d'entreprise européen (CICE) Carrefour a porté sur la lutte contre les violences faites aux femmes. Cette journée entière dédiée aux échanges et aux débats a reçu l'appui et l'éclairage du Comité ONU Femmes, de la Fondation Agir contre l'exclusion (FACE) et de l'Organisation internationale du travail (OIT).

Les échanges entre Carrefour, ses interlocuteurs d'*UNI Global Union* et les organisations syndicales européennes, parties prenantes du débat, ont abouti à une vision partagée. Le comité d'information et de concertation européen Carrefour a ainsi pu formaliser une déclaration commune sur la lutte contre la violence envers les femmes. Ce document est annexé à *l'accord international pour la promotion du dialogue social et de la diversité et pour le respect des droits fondamentaux au travail* signé en octobre 2018.

3. Le dialogue social des pays du Groupe : principaux accords collectifs

a) France :

- accord collectif de Groupe relatif à la création de l'Observatoire paritaire de la transformation sociale « Carrefour 2022 » ;
- accord collectif de Groupe relatif à la création d'une Instance paritaire de dialogue et de concertation sur la location-gérance et la franchise chez Carrefour ;
- accord collectif de Groupe instituant un congé de fin de carrière dans le cadre de la GPEC ;
- accord d'intéressement de groupe Carrefour France ;
- accord de participation de groupe Carrefour France ;
- accord collectif sur le plan de départs volontaires Sièges (« Carrefour 2022 ») ;
- accord collectif relatif à l'accompagnement social du projet de réorganisation de l'activité de la société Carrefour Proximité France ;
- accord collectif en faveur de la mobilité interne et portant plan de départs volontaires au sein de Carrefour Hypermarchés ;
- accord collectif relatif aux garanties sociales des salariés dont le magasin hypermarché ou supermarché Carrefour serait concerné par un projet de mise en location-gérance et de passage en franchise ;
- accords collectifs sur la négociation annuelle obligatoire au sein de Rue du Commerce, Carrefour Systèmes d'Information, Carrefour Service Client, Carautoroute, Carrefour Administratif France et Carrefour Property ;
- accord collectif sur l'organisation et l'aménagement du temps de travail au sein de Rue du Commerce ;
- accord collectif sur les conditions de recours au télétravail au sein de Interdis ;
- accords collectifs relatifs aux modalités de répartition d'un supplément d'intéressement au titre de l'exercice 2017 au sein de Carrefour Banque, CARMA, Market Pay, Carrefour Administratif France et au sein de Carrefour Hypermarchés ;
- accord collectif d'harmonisation du temps de travail au sein de Carrefour supply chain ;
- accord sur le dialogue social et la mise en place des Comités sociaux et économiques d'établissement au sein de la société Carrefour Hypermarchés SAS.

b) Belgique :

- accords collectifs sur le bonus collectif cadres et sur le bonus collectif pour tous les niveaux.

c) Espagne :

- convention collective (flexibilisation du temps de travail, économies sur le coût des CDD) et Plan d'égalité et de lutte contre le harcèlement et les inégalités de traitement.

d) Roumanie :

- avenant à la convention collective portant sur les salaires minimum ; sur la compensation du prélèvement de l'impôt sur le revenu à la source mis en place par le législateur en Roumanie et sur la mise en place du mode de fonctionnement omnicanal.

e) Chine :

- avenants de prorogation de quatre accords relatifs aux droits fondamentaux des salariés (temps de travail, repos, santé, sécurité) ;
- trois avenants de prorogation relatifs aux salaires minimum ;
- quatre avenants de prorogation relatifs aux droits des femmes (couvrant principalement les droits fondamentaux des travailleuses pendant les périodes de grossesse, maternité et allaitement).

f) Pologne :

- un accord portant sur la révision des salaires minimum des employés, la rémunération du travail de nuit, la politique de l'emploi en CDI, la prise en compte des demandes d'augmentation du temps de travail des salariés à temps partiel et la prise en compte des demandes des salariés concernant leurs horaires.

2.5.4 Encourager la diversité et l'égalité des chances

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

Pour valoriser cette richesse, Carrefour s'est engagé très tôt dans la promotion de la diversité (signature de la Charte de la diversité en 2004). En 2018, à travers six engagements, une nouvelle charte est venue renforcer l'engagement de Carrefour, et des entreprises signataires. Elle prolonge la lutte contre toute forme de discrimination tout en poursuivant les actions concrètes en faveur de l'égalité des chances face à l'emploi.

En 2018, le Groupe a poursuivi ses actions pour :

- favoriser et promouvoir l'égalité femmes-hommes au sein de l'entreprise par le renforcement du programme *Women Leaders* et le déploiement dans les pays du Groupe de la labellisation GEEIS (*Gender Equality European & International Standard*) pour l'égalité professionnelle ;
- lutter contre les violences faites aux femmes ;
- promouvoir l'évolution des personnes en situation de handicap et développer la singularité au sein de nos équipes.

L'égalité femmes-hommes

En 2018, le Groupe emploie 208 320 femmes au sein de ses effectifs, soit 57,3 % des effectifs totaux de l'entreprise. De nombreux dispositifs et engagements à destination des collaborateurs sont mis en œuvre pour assurer l'égalité femmes-hommes dans l'entreprise. Ainsi, Carrefour s'engage sur :

- une politique de rémunération équitable ;
- un accès à la formation pour tous ;
- des dispositions facilitant l'équilibre des temps comme l'aménagement des plannings avec les horaires en îlots, les dispositions liées à la parentalité, etc. ;
- l'accompagnement des femmes vers une évolution ou une promotion dans le Groupe.

Pour développer la mixité et renforcer la présence des femmes au sein des Comités de Direction, Carrefour développe, depuis 2011, un programme international, nommé *Women Leaders*.

Le programme *Women Leaders*

Ce programme incarne plusieurs engagements du groupe Carrefour :

- la signature en 2013 des WEPs (*Women Empowerment Principles* de ONU Femmes) par le Président-Directeur Général de Carrefour puis par les Directeurs Exécutifs de l'Espagne, de l'Argentine, du Brésil, de la Belgique, et de la Chine ;
- les engagements des Directeurs de tous les pays sur la mise en œuvre d'actions et d'objectifs, adaptés aux situations de chaque pays (Taïwan par exemple compte 50 % de femmes parmi ses directeurs de magasin) et renouvelés tous les deux ans depuis 2013 lors des conventions *Women Leaders* pour les cadres dirigeants ;
- l'engagement porté par l'Indice RSE & de transition alimentaire du Groupe (*détail en section 2.1.3*) : « 40 % des nominations aux postes clés seront des femmes d'ici 2025 » et « 100 % des pays seront labellisés GEEIS en 2020 ».

La certification selon le *Gender Equality European & International Standard* (GEEIS)

GEEIS est un label international qui évalue et valorise les entreprises ayant une démarche volontariste en matière d'égalité professionnelle. Il certifie l'implication des entreprises et la qualité des actions mises en place pour la mixité des métiers, la sensibilisation et la formation aux enjeux de mixité, l'équilibre des temps de vie, les pratiques salariales, l'implication des partenaires sociaux, etc.

En 2018, Taïwan a renouvelé son obtention du label GEEIS, suite à l'audit de suivi réalisé deux ans après l'audit initial. Deux nouveaux pays, la Chine et l'Italie, ont passé avec succès les audits GEEIS.

10 entités sont ainsi labellisées GEEIS fin 2018 : le groupe Carrefour, l'Argentine, le Brésil, l'Espagne, la Chine, les Hypermarchés en France, Carrefour Market en France, l'Italie, la Roumanie.

Performances

En matière de parité, le groupe Carrefour s'est fixé deux objectifs *[Indice RSE & de transition alimentaire]* :

- 40 % au minimum des nominations aux postes clés du Groupe seront des femmes d'ici 2025 ;
- 100 % des pays auront la certification *Gender Equality European and International Standard* (GEEIS) en 2020.

RÉPARTITION PAR GENRE (PART HOMMES-FEMMES)

Part des femmes par catégorie	2018	2017
Directeurs seniors	17,7 %	17,3 %
Directeurs	26,5 %	25,0 %
Manager	42,2 %	41,5 %
Employés	59,4 %	59,9 %
TOTAL GROUPE	57,3 %	57,5 %

Périmètre : BU comparables (100% du périmètre CA HT consolidé 2018).

Le pourcentage de femmes dans le management est l'un des indicateurs clés de pilotage du Groupe. En 2018, 41,1 % des cadres du Groupe sont des femmes, un chiffre qui progresse depuis 2012 (où il était de 36,2 %).

	2018	2017	Variation
Part des femmes dans le management	41,1 %	40,4 %	+1,8%

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre consolidé 2018).

La lutte contre les violences faites aux femmes

Le groupe Carrefour s'est fortement engagé dans la lutte contre les violences faites aux femmes. En effet, si ces drames surviennent principalement dans la sphère privée, ils ont un impact sur l'ensemble de la vie des femmes. Ils entravent leurs vies professionnelles, freinent l'égalité des chances et la promotion et bien évidemment nuisent à la préservation de leur santé et de leur sécurité.

En 2018, trois actions témoignent de notre ambition d'agir en faveur des femmes et de lutter contre toute forme de violence :

- l'adhésion à l'initiative européenne CEASE ;
- le renouvellement du partenariat auprès de l'Association ONU Femmes France ;
- l'engagement de Carrefour et d'*UNI Global Union* à travers un accord international.

Carrefour, membre de l'initiative européenne CEASE

Pour garantir la santé physique et psychologique de ses collaborateurs, Carrefour prend en compte l'ensemble des facteurs de risque auxquels ils peuvent être exposés. Une femme sur trois a été victime de violence physique ou sexuelle, la plupart du temps perpétrée par un conjoint ou ex-conjoint, et plus d'une femme sur cinq connaît un collègue ou un(e) ancien(ne) collègue qui a été victime de violence au sein du couple [(1)]. Comme chaque entreprise, Carrefour est ainsi concerné par cette problématique.

Dans ce contexte, Carrefour est engagé pour mettre fin aux violences faites aux femmes en tant que membre de l'initiative européenne CEASE et du réseau 1in3Women piloté en France par FACE, réunissant plus d'une quinzaine d'entreprises européennes dont : BNP Paribas, Carrefour, Kering, Korian, Lagardère à travers la Fondation Elle et SNCF. Carrefour a signé en 2018 la charte de ce réseau qui lutte contre les violences faites aux femmes.

Le projet CEASE/1in3women est un projet sur trois ans dont les objectifs sont :

1. comprendre ce que sont les violences basées sur le genre et leur portée, en chiffres et données qualitatives ;
2. sensibiliser sur ces violences au sein de nos propres organisations, auprès de nos pairs et parties prenantes ainsi qu'auprès du grand public ;
3. créer une culture égalitaire au sein de nos organisations ;
4. produire ou faire usage de politiques, outils, formations et processus pour nos services de ressources humaines, équipes de management et tous les collaborateurs qui permettent d'apporter une réponse lorsque des salariées évoquent des violences dont elles sont victimes ;
5. permettre aux salariées de parler ouvertement et promouvoir un environnement bienveillant pour nos collaboratrices victimes de violences ;
6. faciliter l'accès aux associations spécialisées qui peuvent soutenir les collaboratrices victimes de violences conjugales ;
7. développer un réseau de parties prenantes diverses (entreprises privées et publiques, associations, institutions publiques, syndicats) afin de travailler ensemble sur ce sujet ;
8. mesurer l'impact des actions prises pour soutenir les victimes de violences au sein de nos organisations et partager les résultats avec nos parties prenantes.

À travers la signature d'une Charte d'engagement Carrefour s'est engagé à sensibiliser sur ces violences au sein de l'entreprise, auprès des pairs, des parties prenantes et du grand public et à faciliter l'accès aux associations spécialisées qui peuvent soutenir les collaboratrices victimes de violences conjugales.

Une opération *Orange Day* auprès d'ONU Femmes France

Depuis 5 ans, Carrefour est partenaire du Comité ONU Femmes France, Association engagée en faveur des droits des femmes et de la promotion de l'égalité femmes-hommes.

Chaque année, du 25 novembre au 10 décembre, le Comité ONU Femmes France invite tous les acteurs et actrices de la société civile à se mobiliser à ses côtés, pour lutter contre les violences faites aux femmes et aux filles.

Le 25 novembre est la Journée internationale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes et le 10 décembre la Journée des droits Humains. Autant de symboles forts pour consacrer ces journées de campagne à réfléchir, dénoncer, lever des fonds, propager les messages et promouvoir les actions contre les violences faites aux femmes.

La couleur officielle de cette campagne est la couleur orange, une couleur optimiste et radieuse, qui symbolise un monde meilleur et sans violence à l'encontre des femmes et des filles. Le premier jour de la mobilisation, le 25 novembre, est donc devenu *Orange Day*.

Les clients des hypermarchés et supermarchés ont participé à l'opération. Pendant deux jours, pour tout achat d'un kilo d'oranges bio acheté à 2 euros, 0,50 euros centimes ont été reversés à l'ONU Femmes France.

Un engagement fort inscrit dans l'accord international entre Carrefour et UNI Global Union

Le 3 octobre 2018, à l'occasion de la réunion du comité d'information et de concertation européen (CICE) de Carrefour, Alexandre Bompard, Président-Directeur Général du Groupe et Christy Hoffman, Secrétaire Générale de la Fédération Syndicale Internationale *UNI Global Union*, ont signé le renouvellement de l'accord international précédemment conclu en septembre 2015.

Un important chapitre sur la « lutte contre la violence envers les femmes » a complété les dispositions déjà existantes sur le dialogue social (*détail en section 2.1.3*).

(1) Violence à l'égard des femmes : une enquête à l'échelle de l'UE, Agence des droits fondamentaux de l'Union européenne (2014).

La singularité au cœur de la politique handicap

Le groupe Carrefour a ancré sa démarche de recrutement, d'intégration et de maintien dans l'emploi, en faveur des personnes en situation de handicap, au cœur de sa politique de ressources humaines. Le premier accord portant sur l'emploi de personnel en situation de handicap a été signé en 1999 au sein des hypermarchés français. Vingt ans après cette première démarche, Carrefour en France est aujourd'hui exemplaire en matière de handicap : les taux d'emploi de personnes en situation de handicap en hypermarchés et supermarchés sont bien au-dessus des 6 % (seuil légal en France). Carrefour s'est fixé comme objectif d'**atteindre 4% d'emploi de personnes en situation de handicap dans l'ensemble du Groupe d'ici 2025** [Indice RSE & transition alimentaire].

Soucieux de faire bouger les lignes et de changer le regard sur le handicap, Carrefour soutient et participe à plusieurs événements de sensibilisation au handicap ou à la prise en compte de la différence au sein des équipes.

Cette année encore, Carrefour a activement pris part à la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées, organisée depuis 22 ans par l'Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées (ADAPT). Affichant un taux d'emploi des personnes en situation de handicap en hausse de 20 % en Europe depuis cinq ans, le Groupe emploie actuellement plus de 12 377 collaborateurs en situation de handicap.

Carrefour supply chain France a participé pour la cinquième année consécutive à la course *Free Handi'se Trophy*. Ce raid interentreprises a pour objectif de faire évoluer le regard et les comportements des salariés sur le handicap. Quatre équipes de Carrefour, composées de deux collaborateurs en situation de handicap et de deux collaborateurs valides, ont relevé le défi pour rallier Bordeaux à Nantes.

En Pologne, le travail de Carrefour avec l'association Ekon a permis le recrutement de 370 personnes en situation de handicap.

En Roumanie, Carrefour mène depuis plus de deux ans un plan d'action : campagne d'affichage pour le recrutement dans tous les magasins, programme de cooptation, partenariats avec des associations spécialisées. À fin 2018, ce programme a permis l'embauche de plus de 200 personnes en situation de handicap.

En Italie, Carrefour a fait du handicap l'un des quatre axes prioritaires de sa stratégie Diversité. Dans le pays, l'enseigne emploie environ 600 personnes en situation de handicap.

Carrefour Brésil emploie de son côté 3,7 % de personnes en situation de handicap, soit près de 1 450 personnes. L'enseigne Atacadão poursuit chaque année ses actions en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap : réunions en région, actions de sensibilisation et dialogue permanent avec la *Brazilian National Confederation of Commerce Workers*.

Depuis 10 ans, Carrefour Supermarché soutient le projet Rêves de gosses, porté par l'association les Chevaliers du Ciel. Créée en 1996 par des passionnées d'aviation, elle contribue à faire accepter les différences entre les enfants « ordinaires » et « extraordinaires » en leur permettant de réaliser leurs rêves. Enfants malades, handicapés, défavorisés ou « cabossés par la vie » se rencontrent et travaillent ensemble sur un projet pédagogique d'ouverture au monde ordinaire, soutenus par l'animation des équipes éducatives d'établissements spécialisés. L'association leur offre ensuite une journée festive avec baptêmes de l'air, goûters, cadeaux publicitaires, animations, etc.

Performance de Carrefour

Le pourcentage de salariés déclarés en situation de handicap (3,4% en 2018) est à la hausse depuis 2011 (3,4% en 2018 vs 2,6% en 2011). Etant donnée la taille du Groupe, cela représente un nombre important de salariés en situation de handicap : 12 253 en 2018. *[Indice RSE et transition alimentaire]*.

Aaa	2018	2017	Variation
Pourcentage de salariés déclarés en situation de handicap	3,4%	3,3%	+ 0,1 point
Nombre de salariés déclarés en situation de handicap	12 253	12 251	- 2,5 %

2.6 Conduite responsable des affaires

2.6.1 Loyauté des pratiques

La politique fiscale de Carrefour

Dans le cadre de la conduite responsable de ses affaires, le groupe Carrefour veille au respect des règles applicables dans l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe est implanté, y compris les règles visant à lutter contre l'évasion fiscale. Le groupe Carrefour applique une politique de transparence fiscale, qui implique de :

- garantir la présence d'une équipe fiscale bien formée et d'une grande expertise, à jour des dernières réformes fiscales ;
- entretenir avec les autorités fiscales des relations sur le long terme fondées sur la confiance ;
- assurer la conformité de nos opérations avec les réglementations fiscales locales, sans recourir à des schémas artificiels pouvant conduire à de l'évasion fiscale ;
- appliquer une politique de flux intra-groupe conforme avec les principes OCDE ;
- garantir la transparence fiscale avec les autorités fiscales, notamment par la mise en place de la déclaration pays par pays (Country-by-Country Reporting - CBCR).

Management fiscal et conformité

Carrefour s'engage à être en conformité avec les réglementations fiscales applicables dans chacun des pays où le Groupe est présent. 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).

Le processus de prise de décision au sein de Carrefour repose sur la conformité et la transparence fiscale, en particulier :

- Carrefour fait en sorte de payer un montant d'impôt approprié en fonction du lieu de création de la valeur dans le cours normal de l'activité commerciale, et de ne pas transférer artificiellement de valeur au sein de juridictions à faible niveau d'imposition ;
- Carrefour n'utilise pas de structures opaques ou d'entités situées dans des paradis fiscaux de façon à dissimuler des informations utiles pour les autorités fiscales ;
- Carrefour applique le principe de pleine concurrence aux prix de transfert et n'utilise pas les prix de transfert comme un outil de planification fiscale. Il convient de rappeler que l'organisation du groupe étant décentralisée, les transactions intragroupe au sein de Carrefour ne sont pas significatives (moins de 5% du total des ventes) ;
- Carrefour communique dans un délai raisonnable aux autorités fiscales les informations dont elles ont besoin.

Les relations de Carrefour avec les autorités fiscales sont fondées sur la confiance mutuelle et la transparence. Nous sommes conscient qu'une non-conformité aux lois et règlementations fiscales locales pourrait nuire à la réputation du groupe Carrefour ou à ses relations avec les pays où nous exerçons notre activité.

La ligne d'alerte éthique (voir détail en section 2.6.2.), permet aux employés, aux fournisseurs ou aux prestataires de services de Carrefour, de signaler de manière confidentielle, toute situation ou comportement contraire à nos principes éthiques, y compris fiscaux.

Faits marquants

Au titre de l'exercice 2018, l'ensemble des entités du groupe Carrefour ont acquitté un montant de 1 093 millions d'euros au titre de leurs obligations fiscales. De surcroit, le groupe Carrefour supporte des charges sociales pour un montant d'environ 1 909 millions d'euros, pour l'ensemble de ses 360 000 salariés.

Le groupe Carrefour a, dans ses comptes consolidés du 31 décembre 2018, enregistré une charge d'impôt sur le résultat de 539 millions d'euros pour un résultat avant impôt de 496 millions d'euros.

En France, il convient de noter que Carrefour est soumis à plus de 80 taxes différentes pour (i) un montant de taxes annuelles supérieur à 457 millions d'euros dont 91 millions d'euros de CVAE et 366 millions d'euros sur les facteurs de production (taxes incluses dans le résultat avant impôt avec notamment les taxes portant sur les surfaces commerciales) et (ii) un montant de charge sociales net du CICE de 1 034 millions d'euros.

La lutte contre la corruption

Carrefour est engagé dans le développement d'une culture de confiance et d'intégrité au sein du Groupe et avec ses parties prenantes.

L'éthique et l'intégrité font historiquement partie des valeurs de Carrefour.

Carrefour refuse toute forme de corruption et respecte les lois anti-corruption applicables.

Un dispositif éthique global applicable à l'ensemble des filiales et des collaborateurs du Groupe a été structuré et déployé à partir de 2010 autour de plusieurs éléments :

- un « Code de conduite professionnelle » formalisé en 2010 autour de 10 principes, revu et actualisé en 2014, renommé « Nos Principes Éthiques », diffusés à l'ensemble des collaborateurs dans tous les pays intégrés ;
- ces documents affirment notamment le refus de toute forme de corruption ;
- une gouvernance assurée par des Comités éthiques (Groupe/Pays), dont l'organisation, les principes, rôles et responsabilités sont précisés dans des chartes. Le Comité éthique du Groupe est présidé par le Secrétaire Général du Groupe qui assure ainsi le lien avec les instances dirigeantes du Groupe ;
- des dispositifs d'alerte locaux et un dispositif d'alerte global externalisé déployé à partir de décembre 2016 dans l'ensemble des pays, accessible 24h24 *via* Internet (*ethique.carrefour.com*) ou *hotline* téléphonique ;
- un partage de « Nos Principes Éthiques » avec nos fournisseurs dans le cadre de chartes.

En 2016 et 2017, tous les Comités Exécutifs des pays dans lesquels Carrefour est présent ont consacré 3 heures à des échanges sur le thème « Éthique, comportements et responsabilités » lors desquels il a notamment été évoqué le sujet de la corruption, avec une part importante d'échanges sur des cas pratiques.

Chaque filiale de nos pays d'implantation prend naturellement en compte les réglementations applicables localement, notamment

en matière de corruption et met en place les programmes de mise en conformité adaptés ou appropriés.

Toutes les filiales locales ont ainsi développé et déployé depuis plusieurs années des procédures, des modules de formations et des dispositifs de prévention de la corruption et des conflits d'intérêts.

D'un point de vue plus général, le référentiel des règles Groupe, cadre de contrôle interne du Groupe, constitue un élément important de prévention et fait l'objet d'une évaluation annuelle par les différentes entités, et de contrôle dans le cadre des missions d'Audit interne.

Carrefour est par ailleurs membre de Transparency International (France) depuis 2009 et participe à ce titre aux travaux de l'association.

Un dispositif renforcé à l'occasion de la mise en conformité par rapport à la loi Sapin 2

Pour aller plus loin dans son engagement en matière de lutte contre la corruption, Carrefour a souhaité **renforcer le dispositif existant** à travers la réalisation et le déploiement de plusieurs éléments :

- une **« Politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence »** a été diffusée en février 2018 et est applicable à l'ensemble des entités du Groupe. Elle reprend notamment l'ensemble des principes ainsi que les positions à adopter et des exemples de situations concrètes ;
- une **cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence** a été réalisée dans une approche plus globale des risques de conformité prenant en compte les principales nouvelles réglementations, notamment le Règlement européen général sur la protection des données personnelles (RGPD) et la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre ;
- cette cartographie identifie notamment des situations à risques en matière de corruption pour lesquelles des actions de prévention doivent être mises en œuvre pour éviter la survenance et limiter les impacts ;
- un **important dispositif de sensibilisation et de formation** a été déployé à destination des fonctions et des collaborateurs exposés, dans le cadre de réunions en présentiel avec déjà plusieurs milliers de collaborateurs formés, d'un *e-learning* et d'un *motion design* destiné à l'ensemble des collaborateurs du Groupe ;
- une **analyse approfondie des procédures de contrôles comptables** a été conduite avec l'assistance d'un cabinet spécialisé.

Si les sanctions associées à des faits de corruption sont liées aux réglementations locales, Carrefour a formalisé un **document sur les mesures disciplinaires** associées à des comportements inappropriés, en indiquant notamment les facteurs aggravants et les facteurs minorants, permettant de déterminer l'implication et les conséquences pour chaque personne impliquée.

En 2018, Carrefour a souhaité également adhérer à l'association TRACE afin de profiter de son expertise et des outils développés, et en les mettant à disposition des filiales. L'adhésion à TRACE permet également d'échanger les bonnes pratiques et de participer à des rencontres au niveau régional/international avec d'autres entreprises membres.

Des principes partagés avec l'ensemble des parties prenantes

Carrefour est vigilant dans le choix de ses partenaires afin de s'assurer qu'ils partagent les convictions du Groupe en matière d'éthique.

Tous les fournisseurs adhèrent aux principes éthiques de Carrefour *via* des chartes qui sont soit annexées aux contrats soit directement signées par eux.

Carrefour attend des tiers avec lesquels le Groupe est en relation qu'ils mettent en place un dispositif de prévention visant à maîtriser les principaux risques de corruption en prenant en compte les spécificités de leur secteur d'activités et de leurs pays d'implantation.

Ils doivent également mettre en place un dispositif d'information et de formation pour leurs collaborateurs exposés à ces risques.

Chacun peut enfin signaler toute pratique ou action qu'il estime contraire ou incompatible avec l'un des principes énoncés en contactant la ligne d'alerte éthique du Groupe.

Relation avec les Autorités Publiques

Le groupe Carrefour applique les règles en vigueur dans ses relations avec les autorités publiques et entend promouvoir des pratiques responsables lors de ces interactions.

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.

2.6.2 Le Plan de vigilance du groupe Carrefour

En tant que commerçant alimentaire de référence et acteur majeur de l'économie mondiale, Carrefour est pleinement conscient de sa responsabilité sociétale. Le métier de commerçant et le modèle économique de Carrefour sont étroitement liés à la capacité de renouvellement des ressources naturelles, à la qualité et à la quantité des productions agricoles, au niveau d'engagement de ses collaborateurs ainsi qu'à la confiance des consommateurs et de toutes ses parties prenantes.

Carrefour a formalisé son engagement en faveur de la protection des droits humains et de l'environnement depuis 20 ans au travers de partenariats 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).

Le Groupe est signataire du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2001.

Carrefour fait également partie des entreprises pionnières qui ont mis en œuvre des initiatives concrètes d'amélioration des pratiques environnementales et sociales dans la chaîne d'approvisionnement : Initiative Clause Sociale, autodiagnostic développement durable des fournisseurs, etc. Le Groupe met en œuvre ces engagements au sein de ses activités propres et plus largement auprès de parties prenantes externes.

Ainsi, Carrefour est depuis longtemps engagé dans la prévention des risques de non-respect des droits humains et des libertés fondamentales, des risques d'atteinte grave à la santé et la sécurité des personnes et des risques de dégradation de l'environnement, visés par la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance.

Le présent document expose le Plan de vigilance du groupe Carrefour prévu par cette loi ainsi que son bilan d'effectivité. Il détaille les processus et les méthodes utilisés par Carrefour, les mesures additionnelles prises dans le cadre du Plan de vigilance ainsi que les politiques, actions et mesures de performance mises en œuvre pour déployer ce plan.

Fondée sur un document clé qui encadre les activités des collaborateurs au quotidien - les Principes Éthiques de Carrefour - cette démarche entend appliquer ses principes dans la chaîne de valeur du Groupe à travers la Charte fournisseur et la Charte éthique intégrées dans les contrats d'achats et de prestation dans tous les pays.

Cet engagement se décline dans les différentes activités du Groupe au travers de nombreux autres outils – partenariats, échanges avec les parties prenantes, stratégie RSE, dialogue social, etc. – et prend vie dans l'engagement des femmes et des hommes du Groupe.

Méthode de cartographie des risques

L'approche en matière de cartographie des risques

La démarche de cartographie des risques, définie et conduite par la Direction risques et conformité du Groupe, vise à apporter au management du Groupe une vision globale des enjeux et des risques efficace, objective et aussi exhaustive que possible.

Elle porte sur les risques liés aux activités et aux métiers du Groupe dans tous ses pays d'activité opérationnelle ou d'approvisionnement.

Elle veille à associer dans l'identification et la revue des principaux risques, des parties prenantes internes et externes à Carrefour en fonction de leurs domaines d'expertise. Ainsi, la première étape d'élaboration de la cartographie des risques détaillée ci-dessous fait intervenir des consultations avec les équipes opérationnelles concernées ainsi qu'avec les ONG et syndicats partenaires de Carrefour.

Enfin, elle permet de partager une approche structurée et une vision hiérarchisée des risques avec les pays et les fonctions internes concernés, ainsi qu'une démarche commune de réponse aux différentes sollicitations réglementaires actuelles.

Méthode d'élaboration de la cartographie

La cartographie des risques de conformité est réalisée en deux étapes principales :

- une première étape d'identification, qui vise à recenser aussi exhaustivement que possible les risques que le Groupe fait porter à l'environnement et aux parties prenantes ;
- une seconde étape d'évaluation de ces risques au regard de la probabilité de survenance et de la gravité des impacts potentiels. L'évaluation d'un risque découle du produit de son importance (empreinte du groupe Carrefour) et de sa fréquence (récurrence des situations de risque) ;
- l'étape suivante vise à la prévention des risques identifiés.

Les risques identifiés par Carrefour sont de 3 ordres :

- 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.

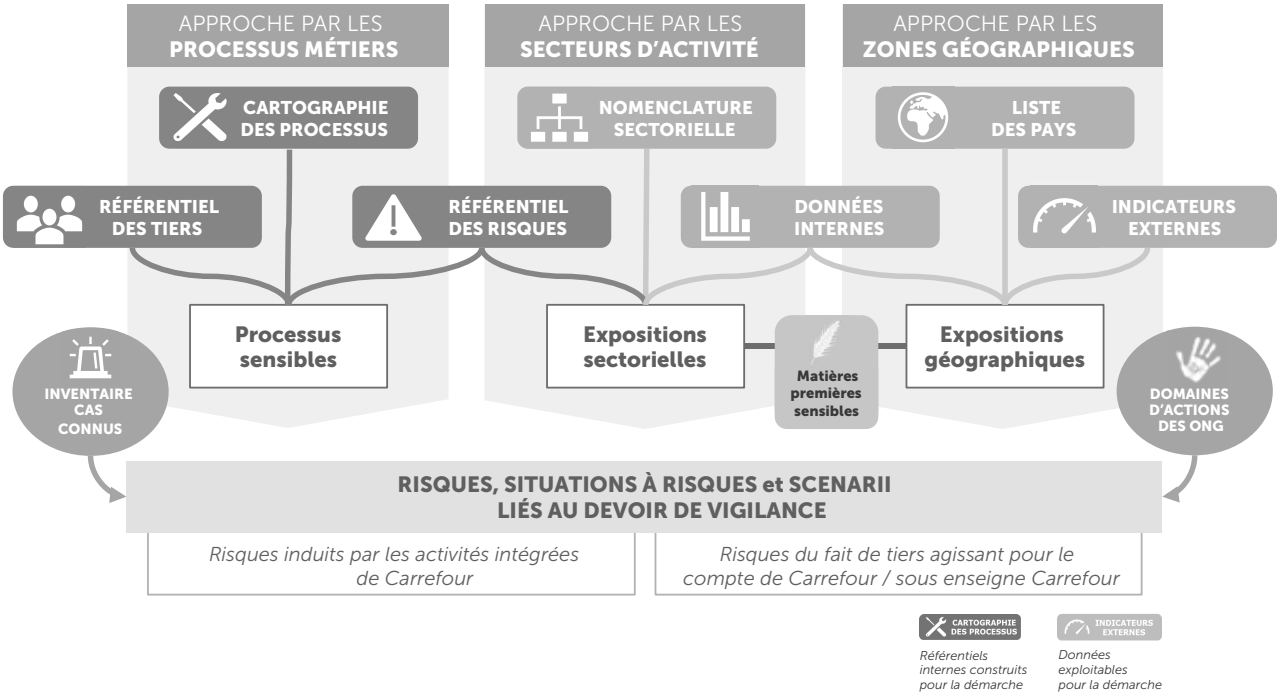
Carrefour s'appuie sur des référentiels propres ou partagés, mis à jour régulièrement, lui permettant d'élaborer une cartographie des risques exhaustive parmi lesquels :

- le référentiel des risques de conformité : déclinaison en risques génériques des différents enjeux de conformité en s'appuyant notamment sur les principales conventions de l'OIT pour le respect des droits humains. S'agissant de la protection de l'environnement, les risques identifiés sont, par exemple, la contribution au réchauffement climatique, la pollution de l'eau ou la gestion non maîtrisée de déchets ;
- le référentiel des tiers : identification et classification des parties prenantes en 14 catégories, telles que les agents publics, les intermédiaires, les actionnaires, les collaborateurs, les médias, etc.

Méthode d'Identification et description des risques et situations à risque

L'identification des risques combine donc plusieurs approches synthétisées dans le schéma ci-dessous.

FIGURE 13 : MÉTHODE D'IDENTIFICATION DES RISQUES ET SITUATIONS À RISQUES



1. L'approche métier consiste à croiser la cartographie des processus Carrefour (plus de 400 processus recensés) avec le référentiel des risques de conformité afin d'identifier les « processus sensibles » et de décrire les situations à risque rencontrées dans ces processus sensibles.
2. L'approche géographique consiste à identifier les risques pays en fonction d'indicateurs publics externes reconnus.
3. L'approche sectorielle (d'après la nomenclature NAF des secteurs) consiste à compléter l'approche opérationnelle et géographique par :
   - une revue des incidents déjà rencontrés par le Groupe ou des entreprises agissant dans des secteurs d'activité comparables ou liés, grâce à une analyse approfondie des « cas publics » ;
   - des consultations et expertises internes et externes ;
   - des études sectorielles et thématiques.

Cette combinaison d'approches est complétée par des recoupements avec d'autres sources d'informations, dont principalement :

- **un inventaire** régulièrement tenu à jour des situations connues d'atteintes aux droits humains et à l'environnement du fait d'entreprises intervenant dans le secteur de la distribution ou des secteurs comparables ou liés ;
- **des consultations** avec des ONG actives dans la défense de l'environnement et des droits humains et une analyse documentaires des actions connues d'ONG militant pour le respect des droits humains et pour la protection de l'environnement afin d'identifier et de recouper les sujets d'intérêts et les principaux pays concernés.

Ainsi, chaque situation à risque fait l'objet d'une évaluation du risque inhérent, en fonction de la probabilité de survenance et de la gravité des impacts potentiels. Par exemple, l'existence d'une jurisprudence comparable à la situation étudiée est un facteur aggravant avec une incidence sur la probabilité de survenance du risque. Autre exemple, le facteur géographique peut être un facteur aggravant pour certains risques de conformité.

La détermination de la gravité est faite selon cinq natures d'impacts potentiels sur le Groupe ou sur ses parties prenantes : business, financier, judiciaire, humain/social, image. Des échelles de notation et des éléments d'appréciation sont définis pour chacun des deux critères d'évaluation.

Les situations à risque ainsi évaluées et les risques qui leur sont relatifs sont ensuite hiérarchisés à l'aide d'une matrice de qualification et de hiérarchisation des risques (risques mineurs, risques significatifs ou risques majeurs, selon la combinaison probabilité et gravité).

Consultation des parties prenantes et mise à jour

Dans l'analyse des risques réalisée, les équipes Carrefour se sont rapprochées non seulement des équipes internes mais également de l'expertise de leurs partenaires FIDH, WWF et syndicats sur l'identification des situations à risque. Cette cartographie des risques fait l'objet d'une veille continue et est mise à jour de manière annuelle notamment dans le cadre des partenariats engagés.

115 risques ont été identifiés et évalués selon la méthode présentée ci-dessus, les suivants ont été identifiés comme prioritaires en lien avec les obligations de la loi sur le devoir de vigilance (Figure 14) :

FIGURE 14 : PRINCIPAUX RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ DU GROUPE CARREFOUR RELATIFS AUX DROITS HUMAINS ET LIBERTÉS FONDAMENTALES, À LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DES PERSONNES AINSI QU'À L'ENVIRONNEMENT

	N°	Risques principaux	Catégorie
Santé et Sécurité	A.1.	Non respect d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée	Qualité de vie au travail
	A.2.	Refus injustifiés d'adapter l'organisation du travail (télétravail, horaires atypiques, durée du travail...)	Qualité de vie au travail
	A.3.	Maladies professionnelles	Santé au travail
	A.4.	Troubles physiques liés aux conditions de travail	Santé au travail
	A.5.	Prise en compte insuffisante de la pénibilité du travail	Santé au travail
	A.6.	Impact sanitaire associé à un manque de sécurité et d'hygiène dans la chaîne de transformation des produits alimentaires commercialisés	Sécurité des consommateurs
	A.7.	Impact sanitaire associé au stockage, à la gestion dans les entrepôts, et à la livraison des produits aux consommateurs	Sécurité des consommateurs
Droits humains et libertés fondamentales	B.1.	Écarts injustifiés de rémunération pour un travail de valeur égale, notamment entre les hommes et les femmes	Mixité & égalité des chances
	B.2.	Entraves à la diversité culturelle	Diversité & lutte contre les discriminations
	B.3.	Traitements inappropriés du fait religieux en entreprise, des opinions religieuses ou de la liberté de conscience	Diversité & lutte contre les discriminations
	B.4.	Traitements discriminatoires liés aux opinions politiques ou syndicales, notamment en matière d'évolutions professionnelles	Diversité & lutte contre les discriminations
	B.5.	Entraves à la signature d'accords collectifs en faveur des salariés (protection sociale, intéressement collectif, épargne salariale...)	Dialogue social
	B.6.	Entraves à l'action syndicale et à la diversité culturelle concertation avec les représentants de syndicats	Dialogue social
Environnement	C.1.	Impact environnemental associé aux pratiques agricoles ou méthodes de production et de sélection des matières premières des par les fournisseurs directs	Atteintes au patrimoine naturel et à la biodiversité
	C.2.	Impact environnemental lié à la mise sur le marché d'emballages non recyclables, en particulier pour les plastiques	Economie Circulaire
	C.3.	Gaspillage alimentaire et non-alimentaire dû à la génération et à la non-valorisation des déchets en entrepôt et en magasin	Gestion non maîtrisée de l'énergie
	C.4.	Impact environnemental lié à la consommation énergétique des sites, magasins et entrepôts	Gestion non maîtrisée de l'énergie
	C.5.	Absence de traçabilité des matières premières et ingrédients rentrant dans la composition des produits distribués	Non respect des engagements sociétaux
	C.6.	Emissions de gaz à effet de serre liés aux équipements de réfrigération et de climatisation	Contribution au changement climatique

La mise en œuvre au cours de l'exercice 2018 du Plan de vigilance ainsi que les actions préventives relatives aux risques identifiés sont présentées dans le bilan d'effectivité.

Cadre de référence et mesures de prévention des atteintes graves

Des outils d'engagement partagés avec les collaborateurs et les partenaires

Le groupe Carrefour s'est doté de documents qui encadrent les activités des collaborateurs - les Principes Éthiques de Carrefour – et de ses fournisseurs, prestataires et partenaires - la Charte d'engagement fournisseurs, Charte franchisés, etc.

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 ;
- les principes du Pacte mondial de l'ONU ;
- les principes directeurs des Nations Unies ;
- l'accord international avec l'UNI renouvelé en 2015.

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 des 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.

Les Chartes sociales, environnementales et éthiques

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 :

1. interdiction du travail forcé et obligatoire ;
2. interdiction du travail des enfants ;
3. respect de la liberté d'association et reconnaissance effective du droit à la négociation collective ;
4. interdiction de toute discrimination, de harcèlement et de violence ;
5. santé et sécurité des travailleurs ;
6. salaires décents, avantages et conditions d'emploi ;
7. durée de travail ;
8. principes Éthiques ;
9. 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.

La Charte d'engagement fournisseurs est une partie intégrante des contrats d'achats dans tous les pays.

Les chartes à destination d'autres partenaires de Carrefour (fournisseurs de produits à marques nationales, prestataires de service, franchisés) ont été conçues sur la base de la Charte d'engagement fournisseurs.

Autodiagnostic développement durable

Depuis 2017, l'outil d'autodiagnostic développement durable conçu avec le WWF et initialement développé par Carrefour à destination des fournisseurs est désormais partagé avec d'autres entreprises par Internet sous le nom Valorise. Cet outil offre la possibilité aux fournisseurs de Carrefour de s'autoévaluer en matière de RSE et de s'améliorer, grâce à des conseils et exemples concrets.

Actions de prévention dans les activités du Groupe et de ses filiales

Les Principes Éthiques, signés par les collaborateurs, portent l'engagement du Groupe. Carrefour déploie des organisations, politiques et méthodes visant à assurer leur respect et à prévenir leur atteinte en particulier en termes de droits humains et libertés fondamentales, de santé et sécurité des personnes, ainsi que d'environnement dans ses activités.

Ces procédures de prévention des risques reposent sur le dialogue social, les politiques diversité et santé-sécurité ainsi qu'une politique environnementale ambitieuse.

Un dialogue social fort et constructif

Pour favoriser le progrès individuel et collectif, le groupe Carrefour fait le choix de la concertation par un dialogue social interne et externe de qualité tant au niveau Groupe que dans les pays et entités.

La volonté de Carrefour de s'assurer du respect des droits fondamentaux au travail dans ses différentes activités s'est concrétisée par la signature (dès 2001, puis renouvelée en 2015) d'un accord avec la Fédération Syndicale Internationale - *UNI Global Union*.

La qualité du dialogue social de Carrefour qui s'inscrit au-delà des simples obligations légales et réglementaires se décline dans tous les pays et entités du Groupe. Ainsi, en fonction des besoins identifiés localement, des réunions d'échanges et de concertation avec les représentants du personnel ou syndicaux peuvent être organisées et animées au niveau local, national ou transnational. Le respect de la liberté syndicale accompagné d'un dialogue social fort et constructif, qui se traduit également par de fréquentes négociations et des accords collectifs, assure la présence de représentants des collaborateurs dans quasiment toutes les activités du Groupe.

Politique diversité

Carrefour est engagé dans la promotion de la diversité, notamment avec la signature en 2004 de la Charte de la diversité. Chaque année de nouveaux engagements confirment sa démarche globale et locale en faveur du respect des libertés fondamentales de chacun au travail.

Les principaux domaines d'engagement et d'action concernent :

- la parité femmes/hommes dans l'entreprise : objectif de 40 % de nomination de femmes aux postes clés dans le Groupe d'ici 2025 ;
- la lutte contre toutes les formes de discriminations : objectif de 4 % d'employés déclarés avec un handicap d'ici 2025 dans le Groupe ;
- les actions en faveur des populations éloignées de l'emploi.

Politique santé-sécurité

Dans chacun des pays, Carrefour prend les mesures nécessaires en vue de respecter la réglementation en place sur la prévention des accidents de travail ou des maladies professionnelles. Cherchant même à anticiper l'évolution des exigences réglementaires, le Groupe mobilise l'ensemble de ses collaborateurs sur les règles d'hygiène et de sécurité, déploie des formations de prévention portant par exemple sur la sécurité en magasin ou sur les gestes et postures et propose des campagnes de sensibilisation à ses collaborateurs.

Le Groupe instaure des procédures dans les pays et réalise des audits réguliers. Pour réduire le nombre et la gravité des accidents

du travail, Carrefour place également l'évaluation et la prévention des risques au cœur du système de gestion de la santé. Chaque pays doit avoir établi un plan formel de santé, sécurité et qualité de vie d'ici à 2020.

La stratégie du groupe Carrefour intègre également les enjeux liés à la prévention des atteintes graves envers la sécurité des consommateurs en réponse aux risques identifiés dans la cartographie. Des procédures sont mises en place visant à garantir la sécurité des aliments et produits distribués en magasins.

Politique environnementale du groupe Carrefour

La stratégie RSE du groupe Carrefour intègre des enjeux liés à la prévention des atteintes graves envers l'environnement en réponse aux risques identifiés dans la cartographie. Les politiques du groupe Carrefour concernent les activités liées :

- aux produits ;
- aux magasins et au e-commerce.

La **politique de référencement et d'achat responsable du groupe Carrefour** est renforcée d'année en année pour couvrir les principaux écosystèmes menacés et embarquer progressivement l'ensemble des parties prenantes, notamment les acteurs de sa chaîne d'approvisionnement, dans des démarches de production responsables.

À ce jour, les politiques produits en lien avec la préservation de la biodiversité comportent les ambitions suivantes avec des objectifs formels attachés :

- développer le bio accessible pour tous ;
- développer l'agro-écologie ;
- agir pour une pêche et une aquaculture responsable ;
- s'engager pour une économie circulaire des emballages ;
- agir pour protéger les forêts.

Carrefour mobilise depuis 2013 les métiers, les fournisseurs et les clients avec le plan anti-gaspi, le plan pollinisateurs ou encore la politique de construction et rénovation durable. Les politiques du Groupe concernent **toutes les formes de gaspillage ou d'atteinte à la biodiversité liées à l'activité de Carrefour**. Les magasins ont ainsi des objectifs de réduction rattachés aux enjeux suivants :

- la lutte contre le gaspillage alimentaire ;
- la réduction et la valorisation des déchets ;
- la réduction des consommations d'énergie et l'engagement pour le climat ;
- les économies d'eau ;
- la réduction des impacts liés aux emballages ;
- le développement de l'apiculture ;
- la construction et la rénovation durables dans le respect de la biodiversité.

Actions de prévention chez les prestataires

Carrefour développe une approche globale de prévention (formations, accompagnement, autodiagnostic) et de contrôle de l'activité de ses fournisseurs (audits internes, audits externes, suivi des plans d'actions) et partenaires afin de prévenir les atteintes graves. Cette approche se base sur les risques par pays et matières identifiés ci-dessus et a vocation à évoluer en fonction de ceux-ci.

Prévention des risques : l'accompagnement et autodiagnostic des fournisseurs

Tout contrat intègre une Charte fournisseur, qui permet de rappeler aux fournisseurs et prestataires les engagements de Carrefour.

Carrefour développe des formations et des outils de sensibilisation de ses fournisseurs, en partenariat avec des consultants ou des ONG locales. À titre d'exemple, les équipes de Carrefour ont élaboré le *Good factory standard*, un document pratique de formation sur les bonnes pratiques en usine. Décliné par secteurs et/ou par type de produit (bazar, textile, bois, cuir, etc.), il est illustré de photos afin d'être facilement interprétable auprès de tous les interlocuteurs en usine, quel que soit le pays ou le niveau d'éducation. Des formations sont également données sur des enjeux spécifiques correspondants aux risques potentiels identifiés sur un pays/zone/activité.

L'outil d'autodiagnostic proposé aux fournisseurs à partir d'une plateforme Internet, partagé avec plusieurs marques (Valorise) depuis 2017, permet également l'engagement des fournisseurs dans une démarche RSE.

Contrôle du niveau de conformité sociale des fournisseurs

Dans les pays identifiés comme à risque géographique, 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.

Le processus intègre plusieurs étapes :

- une revue préalable de la conformité de l'usine aux exigences sociales, environnementales et de qualité de base par les équipes de Carrefour ;
- 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 ;
- des audits de suivi non annoncés périodiques réalisés par une société d'audit indépendante afin de valider les actions mises en place ;
- 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.

Pour les fournisseurs situés en dehors des pays identifiés comme à risque, le système de contrôle est établi en fonction des risques liés à l'activité, aux problématiques locales et aux pratiques du fournisseur.

Contrôle du niveau de conformité environnementale

Des audits environnementaux sont commandités chez les fournisseurs fabriquant des produits de marques Carrefour labellisés ou certifiés ou pour les sites ou processus présentant des risques pour l'environnement.

Pour les risques majeurs identifiés, Carrefour met en place des projets spécifiques tels que le programme *Clean Water Project* en Asie afin de prévenir ou de remédier aux risques de pollution industrielle.

Les éléments de santé et sécurité ainsi que le traitement de l'eau sont à ce jour intégrés dans les processus de contrôle de la conformité sociale de Carrefour. Les équipes de Carrefour sont en train de formaliser le niveau et les modalités de vigilance

systématique de leurs fournisseurs sur la conformité globale en matière d'environnement au vu des actions déjà en place.

Les actions de la Fondation Carrefour pour le respect des libertés fondamentales

Créée en 2000, la Fondation d'entreprise Carrefour nourrit une mission d'intérêt général contre l'exclusion au niveau international. Grâce aux équipes du Groupe et à leurs compétences, elle œuvre sur deux axes privilégiés d'intervention que sont l'aide humanitaire d'urgence et la transition alimentaire solidaire.

La Fondation s'inscrit dans la démarche de transition alimentaire portée par Carrefour, en accompagnant les plus fragiles pour leur permettre de vivre plus dignement et d'accéder à une alimentation plus saine, plus équilibrée et plus diversifiée, en France comme à l'international.

Depuis 2018, elle soutient ainsi :

- des projets pour l'accompagnement du monde agricole vers des modèles de filière plus durable ;
- des projets d'anti-gaspi solidaire pour la revalorisation de produits déclassés au profit des plus démunis ;
- des projets d'aide d'urgence humanitaire destinés à apporter une aide aux personnes en situation d'urgence.

La mise à disposition d'un système d'alerte

Les partenaires et salariés de Carrefour constituent dans l'organisation Carrefour des points d'alerte permanents.

Ainsi dans le cadre de l'accord signé avec *UNI Global Union*, une procédure de gestion des litiges est intégrée permettant la remontée à l'UNI et la Direction de Carrefour de toute réclamation constatée par les représentants syndicaux ou par les équipes Carrefour et l'engagement d'en assurer le traitement.

Le groupe Carrefour a de plus déployé un système d'alerte éthique 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 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.

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/

Programmes de correction et d'atténuation des atteintes graves

Le groupe Carrefour développe des programmes d'actions adaptés aux différentes situations induites par ses activités. Ces programmes peuvent être déployés soit au niveau du Groupe, soit au niveau d'un pays, soit seul soit avec des entreprises concurrentes ou encore dans le cadre des interactions du Groupe avec ses fournisseurs. Ils évoluent de plus en fonction des situations à risque identifiées dans le cadre des activités du Groupe, des éléments remontés *via* les dispositifs d'alerte ainsi que des résultats des audits réalisés.

Plan d'action correctif suite aux audits

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 pour chaque action corrective. Le respect du plan d'action et des délais de mise en œuvre est notamment contrôlé 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 (voir également paragraphe ci-dessus : « Prévention des risques : l'accompagnement et autodiagnostic des fournisseurs »).

Actions correctives ou d'atténuation collaboratives

Carrefour est convaincu que le respect des droits de l'Homme et de l'environnement n'est pas un sujet de concurrence. Le Groupe privilégie dès que possible l'approche collaborative entre marques et parties prenantes afin de renforcer la portée des actions d'atténuation ou correctives et d'apporter une réponse coordonnée et structurée aux risques rencontrés.

En cas d'atteinte aux droits humains ou à l'environnement, des programmes correctifs sont établis en collaboration avec les parties prenantes et les communautés locales concernées en fonction des situations auxquelles elles font face.

Deux exemples emblématiques des derniers projets que le groupe Carrefour a ainsi mis en place ou auxquels il a collaboré pour atténuer ou remédier à des atteintes graves sont le *Clean Water Project* ou encore l'Accord Sécurité et Sûreté des bâtiments au Bangladesh (*www.accordbangladesh.com*)

Bilan d'effectivité 2018 du Plan de vigilance

L'évaluation de la pertinence et de l'exhaustivité du Plan de vigilance du groupe Carrefour est intégrée aux réunions de travail organisées avec ses parties prenantes, notamment les parties prenantes experts des thématiques couvertes par le plan : WWF® France, FIDH, *UNI Global Union*. Le plan sera ainsi révisé annuellement.

Conformément à la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, un premier bilan d'effectivité des mesures du Plan de vigilance a été réalisé au titre de l'exercice 2018. Ce bilan est présenté dans le tableau ci-dessous et renvoie aux politiques du Groupe, aux actions mises en œuvre en 2018 et aux indicateurs clés de performance présentés dans les différentes parties de ce chapitre.

Des outils d'engagement partagés avec les collaborateurs et les partenaires

	Cadre de référence et mesures de prévention	Effectivité en 2018
Les principes éthiques : Code de conduite professionnelle	• Mise en place du cadre éthique.	Les Principes Éthiques sont diffusés à l'ensemble des collaborateurs de Carrefour et signés par tout nouvel arrivant.
Les Chartes sociales, environnementales et éthiques	• Formalisation d'une Charte d'engagement fournisseurs Carrefour sur les droits de l'Homme, l'éthique et l'environnement.	Voir 2.4.4 S'assurer de l'amélioration des conditions de travail chez nos fournisseurs.
Autodiagnostic développement durable	• Mise à disposition d'un outil d'autodiagnostic développement durable pour les fournisseurs.	Voir 2.4.4 Promouvoir la RSE dans les chaînes d'approvisionnement.

Actions de prévention dans les activités du Groupe et de ses filiales

	Cadre de référence et mesures de prévention	Effectivité en 2018
Un dialogue social fort et constructif	• Réunions d'échange et de concertation avec les représentants du personnel ou syndicaux. • Négociations et accords collectifs. • Présence de représentants des collaborateurs dans les activités du Groupe.	Voir 2.5.3 Créer un environnement favorable à l'épanouissement des collaborateurs – Assurer des relations sociales de qualité.
Politique diversité	Les principaux engagements concernent : • la parité femmes/hommes dans l'entreprise ; • la lutte contre toutes les formes de discriminations ; • les actions en faveur des populations éloignées de l'emploi.	Voir 2.5.4 Encourager la diversité et l'égalité des chances – L'égalité femmes hommes. Voir 2.1.3 Méthode RSE – Évaluer la performance RSE – Indice transition alimentaire.
Politique Santé-Sécurité	• Prévention des accidents de travail ou des maladies professionnelles. • Mobilisation et sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs sur les règles d'hygiène et de sécurité. • Formations de prévention portant sur la sécurité en magasin ou sur les gestes et postures. • Mise en place de procédures dans les pays et réalisation d'audits réguliers. Déploiement d'un plan santé/sécurité dans tous les pays. • Sécurité des produits.	Voir 2.5.3 Créer un environnement favorable à l'épanouissement des collaborateurs – innover pour la qualité de vie au travail. Voir 2.2.1 S'engager pour la qualité alimentaire - Assurer la qualité et la sécurité des produits Carrefour.
Politique environnementale du groupe Carrefour	• Développer des produits respectueux de l'environnement. • Optimiser les schémas logistiques, les activités de distribution et les activités non marchandes pour limiter l'impact sur l'environnement.	Produits : • développer le bio accessible pour tous (voir 2.2.2) ; • développer l'agro-écologie (voir 2.2.3), • agir pour une pêche et une aquaculture responsable (voir 2.2.5) ; • s'engager pour une économie circulaire des emballages (voir 2.2.6) ; • agir pour protéger les forêts (voir 2.2.7). Magasins : • lutter contre le gaspillage alimentaire (voir 2.3.1) ; • réduire et valoriser les déchets (voir 2.3.2) ; • s'engager pour le climat (voir 2.3.4) ; • développer l'apiculture (voir 2.3.4) ; • construire et rénover durablement dans le respect de la biodiversité (voir 2.3.1) ; • promouvoir une consommation d'eau responsable (voir 2.3.2).

Actions de prévention chez les prestataires

	Cadre de référence et mesures de prévention	Effectivité en 2018
Prévention des risques : accompagnement et autodiagnostic des fournisseurs	• Prévention des risques (formations, accompagnement, autodiagnostic).	Prévention : • relations responsables et dialogue avec les fournisseurs (voir 2.4.2) ; • mise à disposition d'un outil d'autodiagnostic fournisseurs (voir 2.4.3). Programmes de prévention locaux : • coton bio en Inde (voir 2.2.2) ; • *Sea Food Task Force* (voir 2.2.5) ; • accord au Bangladesh (voir 2.4.4) ; • *Good Factory Standard* (voir 2.4.4) ; • *Clean Water Project* (voir 2.4.4) ; • *Better Buying Project* (voir 2.4.4).
Contrôle du niveau de conformité sociale des fournisseurs	• Formalisation et mise en œuvre de règles d'achat encadrant la conformité sociale des fournisseurs de marques de Carrefour. • Développement de formations et d'outils de sensibilisation des fournisseurs.	Règles d'achat sociales : s'assurer de l'amélioration des conditions de travail chez nos fournisseurs (voir 2.4.4). • Règles d'achat. • Cartographie des risques par pays. • Charte d'engagement fournisseurs. • Audits sociaux. Formation et sensibilisation des collaborateurs et des fournisseurs : • formations aux règles d'achat sociales (voir 2.2.4) ; • *Good Factory Standard* (voir 2.4.4) ; • formation des collaborateurs et des fournisseurs au standard BSCI (voir 2.4.4) ; • projet *Better Buying* (voir 2.4.4).
Contrôle du niveau de conformité environnementale des fournisseurs	• Audits environnementaux chez les fournisseurs des produits de marques Carrefour labellisés ou certifiés ou pour les sites ou processus présentant des risques pour l'environnement. • Intégration d'éléments environnementaux dans les processus de contrôle de la conformité sociale de Carrefour. • Mise en place de projets spécifiques pour les risques majeurs identifiés.	Audits environnementaux : • Certification AB (voir 2.2.2) ; • Certification MSC et ASC (voir 2.2.5) ; • Certifications FSC et PEFC (voir 2.2.7) ; • Certification Ecolabel (voir 2.4.1). Contrôle et projets spécifiques : • intégration du standard BSCI dans les processus d'audits des fournisseurs (voir 2.4.4) ; • intégration d'exigences environnementales dans le *Good Factory Standard* (voir 2.4.4) ; • projet IPE pour évaluer la performance environnementale des usines en Chine (voir 2.4.4) ; • *Clean Water Project* en Asie (voir 2.4.4) ; • *Partnership for a Cleaner Textil* en Asie (voir 2.4.4) ; • coton bio - adhésion OCA (voir 2.2.2) ; • géoréférencement des fournisseurs de bœuf brésilien (voir 2.2.7).

Les actions de la Fondation Carrefour pour le respect des libertés fondamentales

La Fondation Carrefour accompagne des projets qui participent à la transition alimentaire pour tous et soutient des actions qui permettent aux personnes en situation d'exclusion de vivre plus dignement (voir 2.4.5. Être un commerçant solidaire).

La mise à disposition d'un système d'alerte

Accord signé avec *UNI Global Union* pour la mise en place d'une procédure de gestion des litiges.

Mise en place d'un système d'alerte éthique propre pour les collaborateurs et parties prenantes : *http://ethics.carrefour.com/*

2.7 Les résultats extra-financiers de Carrefour

2.7.1 Indicateurs extra-financiers

LES PRODUITS

Engagements	Indicateurs	2018	2017
Développer l'agroécologie, les produits biologiques et le commerce équitable	**Nombre de Filières Qualité Carrefour (FQC)**	508	464
	Ventes TTC des produits Filières Qualité Carrefour *(en millions d'euros)*	922,7	838,2
	Nombre de produits contrôlés alimentaires bio	3 309	2 566
	Ventes de produits alimentaires bio TTC (marques propres et marques nationales) *(en millions d'euros)**	1 692,6	1 334,0
	Ventes de produits bio TTC (marques propres et marques nationales) *(en millions d'euros)**	1 762,9	1 386,6
	Nombre de produits de marques propres issus du commerce équitable	94	74
	Ventes TTC de produits issus du commerce équitable (marques propres et marques nationales) *(en millions d'euros)*	149,4	152,5
Encourager une consommation durable des ressources de la mer	**Ventes MSC et ASC + FQC produits de la mer** *(en millions d'euros)*	443,9	310,9
Supprimer la déforestation nette en 2020 dans les approvisionnements de bœuf brésilien, papier, huile de palme, bois et soja	**% d'huile de palme issue des filières soutenues par la RSPO**	100	100
	% d'huile de palme utilisée certifiée durable et entièrement tracée (RSPO ségrégé)	*41*	*31,0*
	% d'huile de palme utilisée certifiée durable et partiellement tracée (RSPO mass balance)	*34*	*41,7*
	% d'huile de palme couverte par des certificats GreenPalm	*25*	*27,3*
	% de papier certifié/recyclé dans les catalogues	99,9	99,9
	Ventes des produits PEFC et FSC Carrefour *(en millions d'euros)*	176	102,0
Réduire les emballages	**Économiser 10 000 tonnes d'emballages d'ici 2025** *(en tonnes)*	- 1 867	- 940

* *Les chiffres de vente sont reportés sur une année glissante (octobre 2017 - septembre 2018). Le montant des ventes TTC totales de produits bio en année calendaire 2018 est de 1,8Md€.*

LES MAGASINS

Engagements	Indicateurs	2018	2017
Valoriser nos déchets	**% des déchets valorisés** (dons alimentaires inclus)	**66,5 (73,2)**	**70,0**
	Quantité de déchets recyclés *(total en milliers de tonnes)*	479,5	435,5
	Quantité de piles récoltées en magasin *(en milliers de tonnes)*	0,68	0,6
	Quantité d'autres produits fin de vie récoltés en magasin *(en milliers de tonnes)*	12,4	11,1
	Nombre de sacs de caisse gratuits (jetables) achetés *(en millions de sacs)*	683	775
S'engager pour le climat	**% de variation des émissions de CO_2 par rapport à 2010** ☑	-31%	-24,4%
	Émissions totales de GES par source *(en milliers de T.eq.CO_2)* ☑	2 868,6	3 033,8
	Scope 1 (réfrigérants, gaz et fuel) (en milliers de T.eq.CO_2) ☑	*1 025*	*1 190,0*
	Scope 2 (électricité) (en milliers de T.eq.CO_2) ☑	*1 494*	*1 494,7*
	Scope 3 (logistique) (en milliers de T.eq.CO_2) ☑	*348,4*	*348,5*
	% de variation de la consommation d'énergie par m^2 de surface de vente par rapport à 2010 ☑	**- 18,2 %**	**- 16,3 %**
	Consommation d'énergie *(en KWh/m^2 de surface de vente)* ☑	521,3	529,3
	% de variation des émissions de CO_2 par m^2 liées à la production de froid par rapport à 2010 ☑ (2)	**- 47 %**	**- 37,6 %**
	Nombre de magasins équipés en système hybride ou 100 % naturel	624	455
	100 % fluide naturel (sans HFC ou HCFC)	*346*	*200*
	Hybride (mix HFC et naturel)	*278*	*255*
	Quantité de fluides réfrigérants rechargés suite à des fuites *(kg/1 000 m^2 de surface de vente)* ☑	31,4	37,2
	% de variation des émissions de CO_2 par palette transportée par rapport à 2010 ☑	**(8)**	**(5,3)**
	Émissions de CO_2 par unité de transport (3) *(en kg CO_2/palette)* ☑	6,41	6,55
	Quantité d'eau consommée par rapport à la surface de vente *(en m^3/m^2)*	1,63	1,65
	Quantité d'eau consommée *(en millions de m^3)*	18,4	18,1
	% d'eau économisée en un an par m^2 de surface de vente	1,3	1,2

☑ *Chiffres 2018 ayant fait l'objet d'une vérification en assurance raisonnable.*

LES CLIENTS ET PARTENAIRES

Indicateurs		2018	2017
Améliorer la communication sur nos résultats/actions avec la communauté extra-financière	Score RobecoSAM [1]	69	68
	Score *Carbon Disclosure Project* - Climat	A	A-
	Score VigeoEiris	-	67
Promouvoir la RSE dans sa chaîne d'approvisionnement et favoriser les fournisseurs locaux	% des fournisseurs participant à l'autodiagnostic RSE à 100 %	35,3	34
	% de ventes de produits alimentaires de marques Carrefour issus de fournisseurs directs nationaux	70,7	74,0
S'assurer du respect des droits de l'homme par les fournisseurs de Carrefour	% de fournisseurs audités au niveau social ayant fait l'objet d'audits de suivi	58	57
	Nombre total d'audits sociaux réalisés	1 353	1 452
Être un commerçant solidaire	Nombre d'équivalents repas offerts aux associations d'aide alimentaire *(en millions)*	100,7	109,2
	Dotation de la Fondation Carrefour *(en millions d'euros)*	6,75	6,4
	Nombre de projets soutenus	73	74
	Nombre de pays d'intervention	9	9

LES COLLABORATEURS

Engagements	Indicateurs	2018	2017
Agir en employeur responsable	Effectif *(total)*	363 862	378 923
	% de femmes dans le management	41,1	40,4
	Part des contrats à durée indéterminée *(en %)*	90,6	92,1
	Part des effectifs à temps partiel *(en %)*	26,2	25,2
	Taux de promotion interne *(en %)*	50,0	47,3
	Nombre d'embauches à durée indéterminée	69 400	71 167
	Taux d'absence pour motif accident *(en %)*	0,61	0,49
	Nombre de salariés en situation de handicap	12 253	12 561
	Part des salariés déclarés travailleurs handicapés *(en %)*	3,4 %	3,3
	Nombre total d'heures de formation dispensées dans l'année *(en millions)* [2]	3,7	4,1
	Nombre d'heures de formation en moyenne par collaborateur [2]	11,4	12,3

(1) Modification du système de notation en 2017.
(2) Hors CH.

2.7.2 Table de correspondance Déclaration de Performance Extra-Financière

La table de concordance est réalisée conformément à l'article R. 225-105 du Code de commerce.

Article R. 225-105 du Code de commerce	Section du document de référence
Modèle d'affaires de la Société	1.5.10 Un modèle d'affaires créateur de valeur partagée
Principaux risques liés à l'activité	4.8 Gestion des risques 2.1.3 Méthode RSE de Carrefour
Politiques et procédures de diligence raisonnable mises en œuvre pour prévenir, identifier et atténuer la survenance des risques	2.2 Les produits 2.3 Les magasins 2.4 Les clients et partenaires 2.5 Les collaborateurs > sections « politique de Carrefour »
Résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.	2.2 Les produits 2.3 Les magasins 2.4 Les clients et partenaires 2.5 Les collaborateurs > sections « performance de Carrefour »
Explication de l'absence de politique relative à un ou plusieurs risques	*Tous les risques identifiés par Carrefour sont couverts par une politique.* 2.1.3 Méthode RSE de Carrefour Figure 4 – Cartographie des facteurs de risques et enjeux sociétaux du groupe Carrefour, et des politiques associées
Informations sociales	
a) Emploi	
• l'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	2.5.1 L'emploi • Évolution des effectifs
• les embauches et les licenciements	2.5.1 L'emploi • La politique emploi du groupe Carrefour
• les rémunérations et leurs évolutions	3.4. Rémunération et avantages accordés aux mandataires sociaux
b) Organisation du travail	
• l'organisation du temps de travail	2.5.3 Créer un environnement favorable à l'épanouissement des collaborateurs • Des actions innovantes sur la qualité de vie au travail
• l'absentéisme	2.5.3 Créer un environnement favorable à l'épanouissement des collaborateurs • Des actions innovantes sur la qualité de vie au travail
c) Santé et sécurité	
• les conditions d'hygiène et de sécurité au travail	2.5.3 Créer un environnement favorable à l'épanouissement des collaborateurs • Une attitude volontariste en matière de santé et de sécurité
• les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	2.5.3 Créer un environnement favorable à l'épanouissement des collaborateurs • Des actions innovantes sur la qualité de vie au travail
d) Relations sociales	
• l'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	2.5.3 Créer un environnement favorable à l'épanouissement des collaborateurs • Un dialogue social fort, régulier et une relation sociale de qualité
• le bilan des accords collectifs, notamment en matière de santé et de sécurité au travail	2.5.3 Créer un environnement favorable à l'épanouissement des collaborateurs • Un dialogue social fort, régulier et une relation sociale de qualité
e) Formation	
• les politiques mises en œuvre en matière de formation, notamment en matière de protection de l'environnement	2.5.2 Développer les compétences des collaborateurs • La politique de formation
• le nombre total d'heures de formation	2.5.2 Développer les compétences des collaborateurs • La politique de formation

Article R. 225-105 du Code de commerce	Section du document de référence
f) Égalité de traitement	
• les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	2.5.4 Encourager la diversité et l'égalité des chances • La Charte de la diversité • L'égalité femmes - Hommes, un principe essentiel au sein de nos équipes • *Women leader* : Le programme continue • La lutte contre les violences faites aux femmes • La certification selon le *Gender Equality International Standard* (GEEIS)
• les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	2.5.4 Encourager la diversité et l'égalité des chances • La singularité au coeur de la politique de handicap
• la politique de lutte contre les discriminations	2.5.4 Encourager la diversité et l'égalité des chances
Informations environnementales	
a) Politique générale en matière environnementale	
• l'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	2.1.1 La RSE, composante de la transition alimentaire pour tous • Gouvernance de la transition alimentaire et de la RSE
• les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	2.2.2 Développer le bio accessible pour tous 2.2.3 Développer l'agro-écologie 2.2.5 Agir pour une pêche et une aquaculture responsable 2.2.6 S'engager pour une économie circulaire des emballages 2.2.7 Agir pour protéger les forêts 2.3.1 Lutter contre le gaspillage alimentaire 2.3.2 Réduire et valoriser les déchets 2.3.3 Réduire les émissions de gaz à effet de serre 2.3.4 Développer l'apiculture 2.3.1 Construire et rénover durablement dans le respect de la biodiversité 2.3.2 Promouvoir une consommation d'eau responsable
• le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours	nul (France)
b) Pollution	
• les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	2.3.3 S'engager pour le climat
• la prise en compte de toute forme de pollution spécifique à une activité, notamment les nuisances sonores et lumineuses	2.3.3 S'engager pour le climat • Antigaspi transport
c) Économie circulaire	
i) Prévention et gestion des déchets	
• les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	2.2.6 S'engager pour une économie circulaire des emballages 2.3.2 Réduire et valoriser les déchets
• les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	2.3.1 Lutter contre le gaspillage alimentaire
ii) Utilisation durable des ressources	
• la consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	2.3.6 Promouvoir une consommation d'eau responsable
• la consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	2.2.6 S'engager pour une économie circulaire des emballages
• la consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	2.3.3 S'engager pour le climat
• l'utilisation des sols	2.3.5 Construire et rénover durablement, dans le respect de la biodiversité

Article R. 225-105 du Code de commerce	Section du document de référence
d) Changement climatique	
• les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	2.3.3 S'engager pour le climat
• les mesures prises pour l'adaptation aux conséquences du changement climatique	2.3.3 S'engager pour le climat
• les objectifs de réduction fixés volontairement à moyen et long terme pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et les moyens mis en œuvre à cet effet	2.3.3 S'engager pour le climat
e) Protection de la biodiversité	
• les mesures prises pour préserver ou restaurer la biodiversité	2.2.3 Développer l'agroécologie 2.2.5 Agir pour une pêche et une aquaculture responsables 2.2.7 Agir pour protéger les forêts 2.3.4 Développer l'apiculture 2.3.5 Construire et rénover durablement, dans le respect de la biodiversité
Informations sociétales	
a) Engagements sociétaux en faveur du développement durable	
• l'impact de l'activité de la Société en matière d'emploi et de développement local	2.3.8 La responsabilité territoriale de Carrefour 2.4.2 Construire une relation avec les fournisseurs au service de la transition alimentaire • Proposer aux PME des relations différenciées • Promouvoir les fournisseurs locaux • Soutenir le commerce équitable
• l'impact de l'activité de la Société sur les populations riveraines ou locales	2.4.5 Être un commerçant solidaire
• les relations entretenues avec les parties prenantes de la Société et les modalités du dialogue avec celles-ci	2.1.3 Méthode RSE de Carrefour • Dialoguer avec les parties prenantes
• les actions de partenariat ou de mécénat	2.4.5 Être un commerçant solidaire
b) Sous-traitance et fournisseurs	
• la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	2.4.3 Promouvoir la RSE dans la chaîne d'approvisionnement 2.4.4 S'assurer de l'amélioration des conditions de travail chez nos fournisseurs
• la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	2.4.3 Promouvoir la RSE dans la chaîne d'approvisionnement 2.4.4 S'assurer de l'amélioration des conditions de travail chez nos fournisseurs
c) Loyauté des pratiques	
• les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	2.2.1 S'engager pour la qualité alimentaire
Lutte contre la corruption et l'évasion fiscale	
• les actions engagées pour prévenir la corruption	2.1.4 La lutte contre la corruption
• les actions engagées pour prévenir l'évasion fiscale	2.6.1 Loyauté des pratiques
Actions en faveur des droits de l'homme	
a) Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives	
• au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	2.4.4 S'assurer de l'amélioration des conditions de travail chez nos fournisseurs 2.6.2 Cadre de référence et mesures de prévention des atteintes graves
• à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	
• à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	
• à l'abolition effective du travail des enfants	
b) Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	2.4.4 S'assurer de l'amélioration des conditions de travail chez nos fournisseurs

2.7.3 Table de correspondance GRI-G4

Normes GRI de reporting	Section du document de référence
Normes universelles	
GRI 101 : Principes généraux	**2.7.4 Méthode détaillée de reporting des indicateurs RSE**
GRI 102 : Éléments généraux d'information	**1. Stratégie du Groupe Carrefour**
Stratégie	1. Stratégie du Groupe Carrefour
Éthique	2.6.2 Cadre de référence et mesures de prévention des atteintes graves ● Les Principes éthiques : Code de conduite professionnelle
Gouvernance	Chapitre 3. Gouvernement d'entreprise
Implication des parties prenantes	2.1.3 Méthode RSE de Carrefour ● Dialoguer avec les parties prenantes 2.5.3 Créer un environnement favorable à l'épanouissement des collaborateurs ● Un dialogue social fort, régulier et une relation sociale de qualité
Paramètres du rapport	2.7.1 Indicateurs extra-financiers 2.7.3 Table de correspondance GRI-G4 2.7.4 Méthode détaillée de reporting des indicateurs RSE 2.7.5 Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport d'activité
GRI 103 : Approche managériale	**2.1.3 Méthode RSE de Carrefour** **2.7.4 Méthode détaillée de reporting des indicateurs RSE**
GRI 200 : Normes économiques	
201 : Performance économique	Chapitre 5. Comptes consolidés au 31 décembre 2018
202 : Présence sur le marché	1.5. Description des activités
203 : Impacts économiques indirects	1.5.10 Un modèle d'affaires créateur de valeur partagée 2.3.8. Responsabilité territoriale de Carrefour 2.4.5. Être un commerçant solidaire
204 : Pratiques d'achats	2.4.2 Construire une relation avec les fournisseurs au service de la transition alimentaire ● Promouvoir les fournisseurs locaux
205 : Lutte contre la corruption	2.1.4. La lutte contre la corruption
206 : Comportement anticoncurrentiel	1.5. Description des activités
GRI 300 : Normes environnementales	
301 : Matières	2.2.6 S'engager pour une économie circulaire des emballages 2.3.1 Lutter contre le gaspillage alimentaire
302 : Énergie	2.3.3 Réduire les émissions de gaz à effet de serre ● La réduction des consommations d'énergie des magasins ● La réduction des émissions liées au transport
303 : Eau	2.3.6 Promouvoir une consommation d'eau responsable
304 : Biodiversité	2.2.3 Développer l'agroécologie 2.2.4 Garantir le bien-être animal 2.2.5 Agir pour une pêche et une aquaculture responsables 2.2.6 S'engager pour une économie circulaire des emballages 2.2.7 Agir pour protéger les forêts 2.3.5 Construire et rénover durablement, dans le respect de la biodiversité
305 : Émissions	2.3.3 Réduire les émissions de gaz à effet de serre ● La réduction des consommations d'énergie des magasins ● La réduction des émissions liées au transport
306 : Effluents et déchets	2.3.2 Réduire et valoriser les déchets
308 : Évaluation environnementale des fournisseurs	2.4.3 Promouvoir la RSE dans la chaîne d'approvisionnement
GRI 400 : Normes sociales	
401 : Emploi	2.5.1 L'emploi
402 : Relations employés/Direction	2.5.3. Créer un environnement favorable à l'épanouissement des collaborateurs => Assurer des relations sociales de qualité
403 : Santé et sécurité au travail	2.5.3 Créer un environnement favorable à l'épanouissement des collaborateurs ● Une attitude volontariste en matière de santé et de sécurité

Normes GRI de reporting	Section du document de référence
404 : Formation et éducation	2.5.2 Développer les compétences des collaborateurs ● La politique de formation
405 : Diversité et égalité des chances	2.5.4 Encourager la diversité et l'égalité des chances
406 : Lutte contre la discrimination	2.5.4 Encourager la diversité et l'égalité des chances
407 : Liberté syndicale et négociation collective	2.5.3 Créer un environnement favorable à l'épanouissement des collaborateurs ● Un dialogue social fort, régulier et une relation sociale de qualité
408 : Travail des enfants	2.4.4 S'assurer de l'amélioration des conditions de travail chez nos fournisseurs
409 : Travail forcé ou obligatoire	2.4.4 S'assurer de l'amélioration des conditions de travail chez nos fournisseurs
410 : Pratiques de sécurité	2.4.4 S'assurer de l'amélioration des conditions de travail chez nos fournisseurs
411 : Droits des peuples autochtones	Aucun cas de violation identifié des droits des peuples autochtones
412 : Évaluation des droits de l'homme	2.4.4 S'assurer de l'amélioration des conditions de travail chez nos fournisseurs
413 : Communautés locales	2.4.5 Être un commerçant solidaire
414 : Évaluation sociale des fournisseurs	2.4.3 Promouvoir la RSE dans la chaîne d'approvisionnement 2.4.4 S'assurer de l'amélioration des conditions de travail chez nos fournisseurs
416 : Santé et sécurité des consommateurs	2.2.1 S'engager pour la qualité alimentaire
417 : Commercialisation et étiquetage	2.2.1 S'engager pour la qualité alimentaire ● Garantir la transparence et la traçabilité des produits
418 : Confidentialité des données des clients	4.8.1. Principaux facteurs de risque et incertitudes

2.7.4 Méthodologie détaillée de reporting des indicateurs RSE

La Direction RSE s'appuie pour l'élaboration du rapport de gestion 2018 sur les Directions du Groupe concernées (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 de la Déclaration de Performance Extra Financière

La Déclaration de Performance Extra Financière du groupe Carrefour applique les principes suivants :

- 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 ;
- matérialité : Le contenu du rapport d'activité se concentre sur les enjeux sociaux, économiques et environnementaux les plus significatifs pour l'activité du Groupe ;
- régularité : Depuis dix-sept ans, Carrefour produit et publie chaque année un rapport extrafinancier. Depuis 2012, il est intégré dans le rapport de gestion du Groupe ;
- clarté : Le groupe Carrefour s'efforce de présenter une information compréhensible par le plus grand nombre 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 10 pays intégrés et les indicateurs clés de performance couvrent 95,7 % du CA HT consolidé du Groupe.

Comparabilité : 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 BU 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

Le périmètre concerne les magasins intégrés ouverts et opérés sous un 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. En cas de cession ou de fermeture d'une BU pendant la période de reporting, celle-ci est exclue.

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.

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.

Périmètre des indicateurs RH

Le périmètre s'applique à toutes les BUs du Groupe ainsi que les sièges. En cas de session 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 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.

Référentiels utilisés

Les informations détaillées répondent aux exigences issues de l'Ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et du décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 instituant une Déclaration de Performance Extra-Financière (telle que détaillée notamment aux articles L. 225-102-1 et R. 225-105 et suivants du Code de commerce). Ces informations portent sur les activités de la société mère Carrefour SA et de l'ensemble des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe. Carrefour Banque est notamment incluse dans le périmètre couvert par la Déclaration de Performance Extra-Financière de Carrefour SA, les risques liés à l'activité bancaire ont bien été intégrés dans l'analyse des risques présentée au chapitre 2.1.

Le rapport d'activité 2018 suit les lignes directrices du *Global Reporting Initiative*, les principes directeurs de l'OCDE ainsi que les recommandations du Pacte Mondial relatives à la « Communication sur le progrès » (CoP). La CoP Carrefour fait d'ailleurs l'objet d'une publication annuelle sur le site des Nations Unies (*https://www.unglobalcompact.org/*) et est qualifiée au niveau *Advanced* (depuis 2014) à l'issue d'une revue par les pairs, réalisée sous l'égide de Global Compact France.

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.

Informations environnementales

Émissions de CO_2

Afin d'évaluer les émissions de CO_2 liées à la consommation d'énergie (électricité, gaz et fioul) et aux fluides réfrigérants des magasins, des facteurs de conversion (de kWh et kg en équivalent kg CO2) provenant d'organismes internationalement reconnus, comme l'IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) et l'AIE (Agence internationale de l'énergie) sont utilisés. Les BUs disposent également de la possibilité d'utiliser les facteurs nationaux spécifiques.

En France, le facteur d'émissions lié à la consommation d'électricité des BUs est mis à jour chaque année en fonction des modifications apportées au contrat d'approvisionnement d'électricité (50 % marché régulé/50 % marché ouvert). Le facteur d'émission lié au biodiésel a également été actualisé en 2018 pour plus de précision.

Concernant 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). Un taux de conversion égal à 2,6667 kg de CO_2 émis par litre de carburant consommé établi avec l'Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) est utilisé. Cet indicateur comptabilise les émissions de CO_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 rail (cas de la France notamment) et maritime.

Enfin, il est à noter que les trajets retours « magasins/entrepôts » sont pris en compte uniquement dans le cas de flottes prêtées à l'usage exclusif de Carrefour.

Concernant le **KPI Logistique** (émissions de CO_2 par unité de transport), 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 pays dont la logistique est principalement assurée par les fournisseurs sont exclus du périmètre de reporting.

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. Certains 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 N.

À titre exceptionnel, les données 2017 des émissions de CO2 liées à la réfrigération et la quantité de fluides réfrigérants rechargés suite à des fuites des hypermarchés en France ont été extrapolées sur la base des taux de fuite moyens de la période de reporting pour 20 % des hypermarchés.

KPI Déchets : le périmètre de reporting retenu comprend les BUs bénéficiant d'entreprises de collecte de déchets qui fournissent l'information quant au tonnage de déchets évacués. En règle générale, lorsque la collecte est réalisée directement par les collectivités locales, aucune information n'est disponible. De plus, lorsque les déchets sont collectés et regroupés sur les entrepôts, les quantités correspondantes ne sont pas systématiquement intégrées au reporting.

Compte tenu des limites méthodologiques énoncées ci-dessus et des difficultés de collecte, le périmètre de reporting peut varier selon les indicateurs. Pour chaque indicateur communiqué sur un périmètre restreint, ce dernier est précisé. Pour analyser les évolutions, sont retirées toutes les BUs pour lesquelles il manque les données d'une des années de comparaison.

Informations Produits

Nombre de références de produits bio : le nombre de références de produits bio reporté porte sur le nombre de références, labellisées par un tiers externe, identifiées dans les marques de distributeur, dont le montant de ventes au cours de l'année est non nul. Le nombre de références Groupe correspond à la somme des références proposées à la vente dans chaque pays. Dans le cas particulier du textile, les coloris sont différenciés, mais pas les tailles.

Produits équitables : le label produit équitable n'existant pas dans tous les pays du Groupe, ont été intégrés à cet indicateur des produits non labellisés, mais pour lesquels la démarche menée se rapproche de celle requise pour une labellisation. C'est en particulier le cas des produits issus des achats directs vendus en Chine.

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 abattoirs.

Informations Ressources humaines

Effectifs fin de période : sont pris en compte les collaborateurs liés à l'entreprise par un contrat de travail (hors stagiaires et contrats suspendus) présents à l'effectif au 31 décembre. Les CDD de plus de 2 ans sont considérés comme des CDI en Chine.

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

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

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

Modalités de collecte, consolidation et contrôle des données

Période de reporting

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

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

Depuis 2012, afin de répondre aux exigences de l'article 225 du Grenelle 2, les indicateurs correspondant aux magasins, aux marchandises et à la logistique sont désormais calculés sur une période de 12 mois glissants allant d'octobre à septembre. Dans les analyses, ces chiffres sont considérés comme comparables avec les données présentées sur une année civile pour les années précédentes.

Modalités de collecte des données

Le système mis en place est fondé sur une double remontée d'information permettant une collecte des données qualitatives et quantitatives auprès des différents pays et enseignes. Sur le plan qualitatif, les bonnes pratiques mises en œuvre dans les pays sont remontées par e-mail. Sur le plan quantitatif, l'application BFC mise en place en 2014 assure le reporting et la consolidation des indicateurs clés de performance environnementale. Cette application est également utilisée par le Groupe pour le reporting et la consolidation financière. Pour deux pays, 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.

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.

Vérification externe

Principe applicable : fiabilité.

Les données chiffrées sont produites, consolidées, analysées et publiées. Une sélection fait l'objet d'une vérification par un tiers externe.

Audit externe

Les procédures de reporting ont fait l'objet d'une vérification externe par le Commissaire aux comptes MAZARS, désigné Organisme tiers indépendant. Pour indicateurs clé de performance et les informations considérées comme étant les plus significatives, des tests de détails ont été réalisés sur les données. Les indicateurs identifiés par le symbole √ ont été revus en assurance raisonnable.

2.7.5 Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2018.

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société Carrefour, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1058 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion, en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration 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.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la société, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration dans la partie « Méthodologie détaillée de reporting des indicateurs RSE ».

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

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 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, ci-après les « Informations ».

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 [1] ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par la société des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de Plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- 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 le modèle d'affaires et les 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 ;
- Nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- Nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- Nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société ;
- Nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- Nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- Nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs et qualitatifs [2] que nous avons considérés les plus importants :
  - 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, 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 de Business Units contributrices [3] et couvrent entre 23 et 100% des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes ;
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de la société.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 5 personnes et se sont déroulés entre novembre 2018 et mars 2019 sur une durée totale d'intervention de 15 semaines.

Nous avons mené une trentaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions RSE, ressources humaines, gestion des risques.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la Déclaration 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.

Commentaires

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du code de commerce, nous formulons le commentaire suivant :

- Le périmètre de publication des indicateurs « nombre d'heures de formation », « taux de fréquence et taux de gravité des accidents du travail » et « taux d'absentéisme » n'inclut pas les données de Carrefour Chine Hypermarchés et représente 9% de l'effectif.

Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'Informations RSE

Concernant les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe √, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe « 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 71 et 81 % des informations environnementales identifiées par le signe √. Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe √.

Conclusion

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

Fait à Paris La Défense, le 4 mars 2019

L'organisme tiers indépendant

MAZARS SAS

Edwige REY

Associée RSE & Développement Durable

(1) Consommation d'énergie en GWh et en kWh/m² (indicateur primaire pour le calcul des EGES) ; Emissions de CO_2 liées à la consommation d'énergie des magasins par m² ; Emissions de CO_2 liées à la consommation de fluides réfrigérants par m² ; Emissions de CO_2 par unité de transport.

(2) Indicateurs clé de performance : Part des femmes dans le management ; % de femmes nommées aux postes clé ; Taux de fréquence des accidents du travail ; Taux de gravité des accidents du travail ; Nombre total d'heures de formation par salarié ; % des déchets recyclés et valorisés (dons alimentaires inclus) ; % de ventes issues de la pêche durable (produits contrôlés) ; % des ventes TTC des 10 premières familles de produits bois/papier conformes à l'engagement Forêt Durable ; % en nombre de fournisseurs de bovins brésiliens géoréférencés, en zéro déforestation ; % d'audit sociaux avec alertes ; % des fournisseurs participant à l'autodiagnostic RSE.

Autres informations : Effectif par sexe, catégorie d'employé, âge, zone géographique ; Nombre d'embauches total (CDD/CDI) ; Nombre de départs ; Nombre de salariés déclarés travailleurs handicapés ; Montant des ventes de produits bio (contrôlés et MN) ; Montant des ventes de produits issus de la Filière Qualité Carrefour ; Quantité de déchets d'emballages évités ; Technologie Blockchain sur la traçabilité des produits (qualitatif).

(3) Carrefour France Hypermarchés et Supermarchés, Carrefour Chine Hypermarchés : l'ensemble des informations citées en notes de bas de page 1 et 2.

Carrefour Brésil Hypermarchés et Supermarchés : Consommation d'énergie en GWh et en kWh/m² (indicateur primaire pour le calcul des EGES) ; Emissions de CO_2 liées à la consommation d'énergie des magasins par m² ; Emissions de CO_2 liées à la consommation de fluides réfrigérants par m², Emissions de CO2 par unité de transport. ; % des déchets recyclés et valorisés (dons alimentaires inclus) ; % de ventes issues de la pêche durable (produits contrôlés) ; % des ventes TTC des 10 premières familles de produits bois/papier conformes à l'engagement Forêt Durable ; % en nombre de fournisseurs de bovins brésiliens géoréférencés, en zéro déforestation ; % des déchets alimentaires non valorisés ; Nombre de salariés déclarés travailleurs handicapés ; Montant des ventes de produits bio (contrôlés et MN) ; Montant des ventes de produits issus de la Filière Qualité Carrefour ; Quantité de déchets d'emballages évités ; % de femmes nommées aux postes clé ; Nombre total d'heures de formation par salarié.

Carrefour Espagne Hypermarchés et Supermarchés : Consommation d'énergie en GWh et en kWh/m² (indicateur primaire pour le calcul des EGES) ; Emissions de CO_2 liées à la consommation d'énergie des magasins par m² ; Emissions de CO_2 liées à la consommation de fluides réfrigérants par m², Emissions de CO2 par unité de transport. ; % des déchets recyclés et valorisés (dons alimentaires inclus)

Atacadao Brésil – Carrefour Pologne Hypermarchés et Supermarchés – Carrefour Roumanie Hypermarchés : Consommation d'énergie en GWh et en kWh/m² (indicateur primaire pour le calcul des EGES) ; Emissions de CO_2 liées à la consommation d'énergie des magasins par m² ; Emissions de CO_2 liées à la consommation de fluides réfrigérants par m².

3

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1 **Code de gouvernement d'entreprise** **130**

3.2 **La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration** **131**

3.2.1 Le Conseil d'administration 131

3.2.2 Fonctionnement du Conseil d'administration 150

3.2.3 Comités spécialisés du Conseil d'administration 154

3.3 **Direction Générale et Comité Exécutif Groupe** **162**

3.3.1 La Direction Générale 162

3.3.2 Le Comité Exécutif Groupe 163

3.4 **Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux** **165**

3.4.1 Rémunération des Administrateurs 165

3.4.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs 167

3.4.3 Tableaux sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs 173

3.5 **Règle « appliquer ou expliquer » du Code AFEP-MEDEF** **174**

3.6 **Conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants et L. 225-42-1 du Code de commerce** **175**

3.7 **Opérations effectuées par les mandataires sociaux sur les actions de la Société** **176**

3.8 **Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés** **178**

3.1 Code de gouvernement d'entreprise

La Société se réfère au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (Code AFEP-MEDEF) révisé en juin 2018. Le Code AFEP-MEDEF est consultable au siège social de la Société. Ce Code de gouvernement d'entreprise peut être consulté sur le site Internet de l'AFEP (*www.afep.com*) et du MEDEF (*www.medef.com*).

3.2 La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

3.2.1 Le Conseil d'administration

3.2.1.1 Composition du Conseil d'administration en 2018

Le Conseil d'administration est composé de dix-neuf 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				Comités spécialisés du Conseil d'administration				
Administrateur	*Nationalité*	*Âge*	*Sexe*	*Indépendance*	*Nomination*	*Dernier renouvellement*	*Fin de mandat* [1]	*Autres mandats* [2]	*Comité d'audit*	*Comité des rémunérations*	*Comité des nominations*	*Comité RSE*	*Comité stratégique*
Alexandre Bompard *Président-Directeur Général*	Français	46	M		18/07/2017	15/06/2018	AG 2021	1					■
Philippe Houzé *Administrateur référent*	Français	71	M		11/06/2015	15/06/2018	AG 2021	1	☐		☐		☐
Bernard Arnault [5]	Français	70	M		28/07/2008	15/06/2017	AG 2020	1					
Nicolas Bazire	Français	61	M		28/07/2008	15/06/2018	AG 2021	4	☐	☐			☐
Jean-Laurent Bonnafé	Français	57	M		28/07/2008	15/06/2017	AG 2020	1					
Thierry Breton	Français	64	M	✓	28/07/2008	17/05/2016	AG 2019	2		■			
Flavia Buarque de Almeida	Brésilienne	51	F		12/04/2017	-	AG 2019	1			☐		
Stéphane Courbit	Français	54	M	✓	15/06/2018	-	AG 2021	-		☐			☐
Abilio Diniz	Brésilien	82	M		17/05/2016	-	AG 2019	1					✷
Aurore Domont	Française	50	F	✓	15/06/2018	-	AG 2021	-			☐	■	
Charles Edelstenne	Français	81	M	✓	28/07/2008	17/05/2016	AG 2019	2		☐	■		
Thierry Faraut [3]	Français	48	M		23/11/2017	-	AG 2020	-			☐		
Stéphane Israël	Français	48	M	✓	15/06/2018	-	AG 2021	-	■				
Mathilde Lemoine	Française	49	F	✓	20/05/2011	15/06/2018	AG 2021	1	☐				
Patricia Moulin Lemoine	Française	70	F		11/06/2015	15/06/2018	AG 2021	-				☐	
Amélie Oudéa-Castera [4]	Française	41	F	✓	15/06/2018	-	AG 2021	2	☐		☐		☐
Martine Saint-Cricq [3]	Française	61	F		04/10/2017	-	AG 2020	-				☐	
Marie-Laure Sauty de Chalon	Française	56	F	✓	15/06/2017		AG 2020	2				☐	
Lan Yan	Française	62	F	✓	15/06/2017		AG 2020	-		☐			

(1) Date de l'Assemblée Générale Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre de l'année précédente.
(2) Autres mandats exercés au sein de sociétés cotées (hors groupe Carrefour). Plusieurs mandats exercés dans des sociétés cotées appartenant à un même groupe sont décomptés comme un seul et unique mandat.
(3) Administrateur représentant les salariés.
(4) Administratrice du 15/06/18 au 07/11/18.
(5) Director until 04/15/19.

■ *Président /* ✷ *Vice-président /* ☐ *Membre*

Les Administrateurs sont nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire sur proposition du Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des nominations, 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 et de ses comités spécialisés au cours de l'exercice

Le tableau présenté ci-dessous synthétise les évolutions de la composition du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés intervenues au cours de l'exercice 2018 :

	Départs	Nominations	Renouvellements
Conseil d'administration	Georges Ralli * Diane Labruyère-Cuilleret * Bertrand de Montesquiou * Anne-Claire Taittinger * Amélie Oudéa-Castéra *	Stéphane Courbit * Aurore Domont * Stéphane Israël * Amélie Oudéa-Castéra *	Alexandre Bompard Nicolas Bazire Philippe Houzé Mathilde Lemoine * Patricia Moulin Lemoine
Comité d'audit	Georges Ralli * Bertrand de Montesquiou * Amélie Oudéa-Castéra *	Stéphane Israël * (1) Amélie Oudéa-Castéra *	-
Comité des rémunérations	Flavia Buarque de Almeida Anne-Claire Taittinger *	Nicolas Bazire Stéphane Courbit *	-
Comité des nominations	Nicolas Bazire Diane Labruyère-Cuilleret * Bertrand de Montesquiou * Anne-Claire Taittinger * Amélie Oudéa-Castéra *	Charles Edelstenne * (1) Flavia Buarque de Almeida Aurore Domont * Thierry Faraut ** Amélie Oudéa-Castéra *	
Comité RSE	Diane Labruyère-Cuilleret * Bertrand de Montesquiou *	Aurore Domont * (1) Martine Saint-Cricq **	-
Comité stratégique	Georges Ralli * Amélie Oudéa-Castéra *	Stéphane Courbit * Amélie Oudéa-Castéra *	-

* *Administrateur indépendant.*
** *Administrateur représentant les salariés.*
(1) Nomination en qualité de Président(e) du Comité.

Évolution de la composition du Conseil d'administration

L'Assemblée Générale du 15 juin 2018 a ratifié la cooptation de Monsieur Alexandre Bompard en qualité d'Administrateur intervenue le 18 juillet 2017 et a renouvelé son mandat pour une durée de trois années.

En outre, l'Assemblée Générale du 15 juin 2018, a renouvelé les mandats d'Administrateurs de Mesdames Patricia Moulin Lemoine et Mathilde Lemoine et de Messieurs Philippe Houzé, Nicolas Bazire et Alexandre Bompard et a nommé quatre nouveaux Administrateurs indépendants : Mesdames Amélie Oudéa-Castéra et Aurore Domont, Messieurs Stéphane Israël et Stéphane Courbit, en remplacement de Madame Diane Labruyère-Cuilleret et de Messieurs Georges Ralli et Bertrand de Montesquiou, dont les mandats arrivaient à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 15 juin 2018, et de Madame Anne-Claire Taittinger, qui avait fait part de sa décision de mettre son mandat à disposition du Conseil d'administration.

Madame Amélie Oudéa-Castéra a démissionné de son mandat le 7 novembre 2018 en conséquence de sa nomination en qualité de Directrice Exécutive E-Commerce, *Data* et Transformation Digitale du groupe Carrefour.

Lors de sa réunion du 22 janvier 2019, le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des nominations, a décidé de coopter Madame Claudia Almeida e Silva en qualité d'Administratrice indépendante, en remplacement de Madame Amélie Oudéa-Castéra, pour la durée restant à courir du mandat de cette dernière, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2020. La ratification de sa cooptation sera soumise à l'Assemblée Générale des actionnaires devant se réunir le 14 juin 2019.

Lors de sa réunion du 24 avril 2019, et après avoir pris acte de la démission de Monsieur Bernard Arnault, le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des nominations, a décidé de coopter Monsieur Alexandre Arnault en qualité d'Administrateur en remplacement de Monsieur Bernard Arnault, 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 2019. La ratification de sa cooptation sera également soumise à l'Assemblée générale des actionnaires devant se réunir le 14 juin 2019. Par ailleurs, le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale du 14 juin 2019 de renouveler les mandats d'Administrateurs de Madame Flavia Buarque de Almeida et de Messieurs Abilio Diniz, Thierry Breton et Charles Edelstenne.

Évolution de la composition des comités spécialisés du Conseil d'administration

La composition des comités spécialisés du Conseil d'administration a été revue, sur recommandations du Comité des nominations, consécutivement à l'évolution de la composition du Conseil d'administration intervenue lors de l'Assemblée Générale du 15 juin 2018.

La présidence du Comité d'audit a été confiée à Monsieur Stéphane Israël (Administrateur indépendant), en remplacement de Monsieur Georges Ralli.

La présidence du Comité des nominations a été confiée à Monsieur Charles Edelstenne (Administrateur indépendant) en remplacement de Monsieur Bertrand de Montesquiou. Madame Flavia Buarque de Almeida, Madame Aurore Domont (Administratrice indépendante) et Monsieur Thierry Faraut (Administrateur représentant les salariés) ont également rejoint le Comité des nominations en remplacement de Mesdames Diane Labruyère-Cuilleret et Anne-Claire Taittinger et de Monsieur Nicolas Bazire.

Le Comité des rémunérations a accueilli deux nouveaux membres : Monsieur Nicolas Bazire et Monsieur Stéphane Courbit (Administrateur indépendant) en remplacement de Mesdames Flavia Buarque de Almeida et Anne-Claire Taittinger.

La présidence du Comité RSE a été confiée à Madame Aurore Domont (Administratrice indépendante) en remplacement de Madame Diane Labruyère-Cuilleret. Madame Martine Saint-Cricq (Administratrice représentant les salariés) a également rejoint le Comité RSE en remplacement de Monsieur Bertrand de Montesquiou.

Monsieur Stéphane Courbit (Administrateur indépendant) a rejoint le Comité stratégique en remplacement de Monsieur Georges Ralli.

Enfin, lors de sa réunion du 24 avril 2019, le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des nominations, a décidé de désigner Madame Claudia Almeida e Silva en qualité de membre du Comité d'audit et du Comité RSE.

Équilibre de la composition du Conseil d'administration

L'évolution de la composition du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés a fait l'objet de discussions au Comité des nominations et au Conseil d'administration afin de poursuivre le mouvement de renouvellement initié en 2017. En accueillant 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.

Le Conseil d'administration comprend 8 femmes sur 19 membres, soit un taux de 41,2 % (pour l'appréciation de cette proportion, ne sont pas pris en compte les Administrateurs représentant les salariés), et compte désormais 3 Administrateurs de nationalité étrangère.

Le Conseil d'administration bénéficie par ailleurs 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. Les Administrateurs sont présents, actifs et engagés, ce qui représente autant d'atouts pour la 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 3.2.1.4 du présent Document de Référence.

Équilibre de la composition du Comité Exécutif Groupe

Le Comité Exécutif Groupe a été constitué le 22 septembre 2017 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. Composé de managers issus du Groupe et de personnalités venant d'autres horizons et apportant des expertises complémentaires, ce Comité comprenait, lors de sa constitution, 14 membres dont 1 femme.

Il est dorénavant composé de 16 membres dont 3 femmes.

Cette évolution de la composition du Comité Exécutif Groupe reflète plus largement la progression de Carrefour sur un enjeu majeur, l'accès des femmes aux postes à responsabilité. En un an, l'équipe dirigeante du Groupe s'est considérablement féminisée et plusieurs femmes ont été nommées à des postes stratégiques pour l'activité du Groupe, au-delà du Comité Exécutif. 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 et notamment en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilités. Pour développer la mixité et renforcer la présence des femmes au sein des Comités de Direction, Carrefour développe depuis 2011 un programme international nommé « Women Leaders ». Ce programme incarne plusieurs engagements du Groupe et notamment la signature en 2013 des « Women Empowerment Principles » de ONU Femmes. L'engagement de Carrefour en ce domaine se traduit également au travers de l'indice RSE & de transition alimentaire du Groupe qui mesure les indicateurs clés suivants : « 40 % des nominations aux postes clés seront des femmes d'ici 2025 » et « 100 % des pays seront labellisés GEEIS en 2020 » (détails en section 2.1.3 du présent Document de Référence). Ainsi, cette politique a permis à Carrefour de faire progresser en 2018 la part des femmes dans le management (41,1 %), dans les postes de Directeurs (26,5 %) et de Directeurs seniors (17,7 %) (voir section 2.5.4 du présent Document de Référence).

La présence d'Administrateurs représentant les salariés

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.

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.

Leurs biographies figurent en section 3.2.1.4 du présent Document de Référence. Conformément à la loi, ils ont tous deux démissionné de leurs mandats représentatifs 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 n'ont pas perçu de jetons de présence en 2018.

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.

3.2.1.3 Composition du Conseil d'Administration en date du 24 avril 2019

					Durée du mandat				Comités spécialisés du Conseil d'administration				
Administrateur	Nationalité	Âge	Sexe	Indépendance	Nomination	Dernier renouvellement	Fin de mandat [1]	Autres mandats [2]	Comité d'audit	Comité des rémunérations	Comité des nominations	Comité RSE	Comité stratégique
Alexandre Bompard *Président-Directeur Général*	Français	46	M		18/07/2017	15/06/2018	AG 2021	1					■
Philippe Houzé *Administrateur référent*	Français	71	M		11/06/2015	15/06/2018	AG 2021	1	☐		☐		☐
Claudia Almeida e Silva	Portugaise	45	F	✓	22/01/2019[4]	-	AG 2021	-	☐			☐	
Alexandre Arnault	Français	26	M		24/04/2019[4]	-	AG 2020	-					
Nicolas Bazire	Français	61	M		28/07/2008	15/06/2018	AG 2021	4	☐	☐			☐
Jean-Laurent Bonnafé	Français	57	M		28/07/2008	15/06/2017	AG 2020	1					
Thierry Breton	Français	64	M	✓	28/07/2008	17/05/2016	AG 2019	2		■			
Flavia Buarque de Almeida	Brésilienne	51	F		12/04/2017	-	AG 2019	1			☐		
Stéphane Courbit	Français	54	M	✓	15/06/2018	-	AG 2021	-		☐			☐
Abilio Diniz	Brésilien	82	M		17/05/2016	-	AG 2019	1					✷
Aurore Domont	Française	50	F	✓	15/06/2018	-	AG 2021	-			☐	■	
Charles Edelstenne	Français	81	M	✓	28/07/2008	17/05/2016	AG 2019	2		☐	■		
Thierry Faraut [3]	Français	48	M		23/11/2017	-	AG 2020	-			☐		
Stéphane Israël	Français	48	M	✓	15/06/2018	-	AG 2021	-	■				
Mathilde Lemoine	Française	49	F	✓	20/05/2011	15/06/2018	AG 2021	1	☐				
Patricia Moulin Lemoine	Française	70	F		11/06/2015	15/06/2018	AG 2021	-				☐	
Martine Saint-Cricq [3]	Française	61	F		04/10/2017	-	AG 2020	-				☐	
Marie-Laure Sauty de Chalon	Française	56	F	✓	15/06/2017	-	AG 2020	2				☐	
Lan Yan	Française	62	F	✓	15/06/2017	-	AG 2020	-		☐			

(1) Date de l'Assemblée Générale Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre de l'année précédente.
(2) Autres mandats exercés au sein de sociétés cotées (hors groupe Carrefour). Plusieurs mandats exercés dans des sociétés cotées appartenant à un même groupe sont décomptés comme un seul et unique mandat.
(3) Administrateur représentant les salariés.
(4) Date de cooptation ; ratification de la cooptation proposée à l'Assemblée Générale Annuelle 2019.

■ *Président /* ✷ *Vice-président /* ☐ *Membre*

3.2.1.4 Des Administrateurs sensibilisés aux règles de déontologie

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 toute circonstance 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.

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.

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 des nominations, 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 des nominations, d'examiner la situation de chacun de ses Administrateurs au regard de son indépendance.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, et sur recommandations du Comité des nominations, le Conseil d'administration a procédé le 24 avril 2019, à l'évaluation annuelle du caractère indépendant des Administrateurs. Parmi ses 19 membres, 9 sont considérés comme des Administrateurs indépendants, soit une proportion de 52,9 %, 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 Claudia Almeida e Silva, Aurore Domont, Mathilde Lemoine, Marie-Laure Sauty de Chalon et Lan Yan ainsi que Messieurs Thierry Breton, Stéphane Courbit, Charles Edelstenne et Stéphane Israël sont qualifiés d'Administrateurs indépendants.

Sur recommandations du Comité des nominations, le Conseil d'administration a retenu qu'aucun des Administrateurs indépendants n'entretient directement ou indirectement de relations d'affaires significatives avec le Groupe pouvant créer un conflit d'intérêts tant du point de vue du Groupe que de l'Administrateur concerné. L'analyse du caractère significatif de la relation d'affaires a porté sur plusieurs critères : l'antériorité et l'historique de la relation contractuelle entre le Groupe et le groupe au sein duquel un Administrateur de la Société exerce un mandat social ou une fonction exécutive, l'application à la relation contractuelle de conditions normales de marché, l'absence de dépendance économique ou d'exclusivité, la proportion non significative de chiffre d'affaires résultant des relations d'affaires entre le groupe concerné et le groupe Carrefour.

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 *Administrateur référent*	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	X
Claudia Almeida e Silva (*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Alexandre Arnault	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X
Bernard Arnault [2]	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X
Nicolas Bazire	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X
Jean-Laurent Bonnafé	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓
Thierry Breton (*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Flavia Buarque de Almeida	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X
Stéphane Courbit (*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Abilio Diniz	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X
Aurore Domont (*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Charles Edelstenne (*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Stéphane Israël (*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mathilde Lemoine (*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Patricia Moulin Lemoine	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	X
Amélie Oudéa-Castera (*) [3]	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Marie-Laure Sauty de Chalon (*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Lan Yan (*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

(1) Dans ce tableau :
✓ représente un critère d'indépendance satisfait ;
X représente un critère d'indépendance non satisfait.
(*) Administrateurs indépendants
(2) Administrateur jusqu'au 15 avril 2019
(3) Administratrice du 15/06/18 au 07/11/18

Administrateur référent

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. Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 15 juin 2017 et sur recommandations du Comité des nominations, a désigné Monsieur Philippe Houzé pour assumer cette fonction. Lors de la désignation de l'Administrateur référent, le Conseil d'administration a pris en compte, lors de ses délibérations, le fait que Monsieur Philippe Houzé n'était pas qualifié d'Administrateur indépendant. Néanmoins et compte tenu des missions confiées à l'Administrateur référent au sein de la société Carrefour, de son expérience du secteur et de la gouvernance et de sa qualité de représentant d'un des actionnaires de référence de la Société, le Conseil d'administration a considéré que Monsieur Philippe Houzé était la personne la plus appropriée pour veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société et représenter les intérêts des actionnaires.

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.

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, 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 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.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 17 janvier 2018, a autorisé l'acquisition par le Groupe du fonds de commerce du magasin Carrefour Market situé à Charnay-Lès-Mâcon qui appartient au groupe Labruyère & Eberlé, sur la base d'un rapport d'un cabinet d'expertise indépendant qui a conclu que le prix d'acquisition était équitable pour les actionnaires du Groupe. 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 de Référence, aucun des mandataires sociaux n'a, au cours des cinq dernières années :

- été condamné pour fraude ;
- été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation en qualité de mandataire social ;
- fait l'objet d'une sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire (y compris des organismes professionnels désignés) ;
- été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document de Référence, aucun conflit d'intérêts même 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 de Référence, il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'un des mandataires sociaux de la Société aurait été nommé en tant que membre d'un de 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 de Référence, aucun des mandataires sociaux n'est lié par un contrat de service avec la Société ou l'une de ses filiales.

3.2.1.5 Biographie des Administrateurs

Alexandre Bompard

Président-Directeur Général

Président du Comité stratégique

Né le 4 octobre 1972. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 100 000

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 : 15 juin 2018

Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020

Expertise et expérience

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.

Alexandre Bompard

Autres mandats en cours au 31 décembre 2018

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 : juillet 2017), Administrateur et Membre du Comité de responsabilité sociale environnementale et sociétale de Fnac Darty * (fin de mandat : novembre 2017)
- Président-Directeur Général de Fnac Darty Participations et Services (fin de mandat : juillet 2017)
- Administrateur de Les Éditions Indépendantes (fin de mandat : 2015)
- Membre du Comité de surveillance de Banijay Group Holding (fin de mandat : janvier 2018)
- Membre du Comité stratégique de Lov Banijay (fin de mandat : janvier 2018)

À l'étranger :

- Administrateur de Darty Ltd (Royaume-Uni) (fin de mandat : juillet 2017)

** Société cotée.*

Claudia Almeida e Silva

Administratrice indépendante

Membre du Comité d'audit et du Comité RSE

Née le 24 septembre 1973. Portugaise

Nombre d'actions détenues dans la Société : 0

Date de cooptation au sein du Conseil d'administration : 22 janvier 2019

Ratification de la cooptation soumise à l'Assemblée Générale du 14 juin 2019

Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020

Expertise et expérience

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 2018

À l'étranger :

- Managing Director de Singularity Singularity Capital SA (Portugal)
- Managing Director de Praça Hub Lda (Portugal)

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

- Gérante de Fnac Portugal (Portugal)

Alexandre Arnault

Administrateur

Né le 5 mai 1992. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 0

Date de cooptation au sein du Conseil d'administration : 24 avril 2019

Ratification de la cooptation soumise à l'Assemblée Générale du 14 juin 2019

Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2019

Expertise et expérience

Monsieur Alexandre Arnault dirige la société RIMOWA dont il a initié et piloté l'acquisition au sein du Groupe LVMH depuis janvier 2017. Monsieur Alexandre Arnault a réalisé ses premières expériences professionnelles aux Etats-Unis dans le conseil en stratégie, chez McKinsey & Company puis dans le capital investissement chez KKR à New-York. Il a ensuite rejoint le Groupe LVMH et la holding d'investissement familiale Groupe Arnault pour se concentrer sur l'innovation dans le secteur de la technologie. A ce titre, Monsieur Alexandre Arnault a participé à la définition et la mise en œuvre d'une stratégie en réponse aux enjeux de l'essor du e-commerce dans le secteur des produits de haute qualité. Il a également participé à la réalisation et au suivi de nombreux investissement dans des sociétés technologiques aux Etats-Unis et en Europe.

Monsieur Alexandre Arnault est diplômé de l'École Telecom ParisTech et d'un master de l'École Polytechnique.

Ses compétences en matière de technologie et de e-commerce apportent une contribution bénéfique à la stratégie du Groupe.

Autres mandats en cours au 31 décembre 2018

En France :

- Président de RIMOWA France Sarl
- Président de RIMOWA International SAS
- Président de 24 Sèvres SAS
- Président de Köln Investments

À l'étranger :

- Directeur Général de 110 Vondrau Holding Inc. (Canada)
- Managing Director de RIMOWA Austria GmbH (Autriche)
- Managing Director de RIMOWA CZ Spol S.r.o (République Tchèque)
- Directeur Général de RIMOWA Distribution, INC (Etats-Unis)
- Administrateur de RIMOWA Far East Limited (Hong Kong)
- Administrateur de RIMOWA Great Britain, Limited (Royaume Uni)
- Managing Director de RIMOWA Group GmbH (Allemagne)
- Directeur Général de RIMOWA Inc (Etats-Unis)
- Managing Director de RIMOWA Italy Srl (Italie)
- Administrateur de RIMOWA Japan Co Ltd (Japon)
- Administrateur RIMOWA Macau Ltd (Macau)
- Directeur Général de RIMOWA North America Inc (Canada)
- Managing Director et président du conseil d'administration de RIMOWA Schweiz AG (Suisse)
- Administrateur de RIMOWA Shanghai Commercial and Trading Co (Chine)
- Administrateur de RIMOWA Spain S.L.U (Espagne)

** Société cotée.*

Nicolas Bazire

Administrateur

Membre du Comité des rémunérations, du Comité d'audit et du Comité stratégique

Né le 13 juillet 1957. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000

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

Date du dernier renouvellement : 15 juin 2018

Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020

Expertise et expérience

Monsieur Nicolas Bazire a été Directeur du Cabinet du Premier Ministre Édouard Balladur en 1993. Il a été Associé-Gérant de Rothschild & Cie Banque entre 1995 et 1999.

Il est, depuis 1999, Directeur Général de groupe Arnault SEDCS.

Monsieur Nicolas Bazire fait bénéficier le Conseil d'administration de son expérience d'Administrateur de grandes sociétés à dimension internationale et de dirigeant de sociétés cotées ainsi que de son expertise dans le domaine bancaire et financier.

Autres mandats en cours au 31 décembre 2018

En France :

- Directeur Général de groupe Arnault (SEDCS)
- Administrateur de LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton (SE) *
- Administrateur, Membre du Comité d'audit de la performance et Membre du Comité de sélection des Administrateurs et des Rémunérations de Christian Dior (SE) *
- Administrateur et Président du Comité des nominations et des rémunérations de Atos SE *
- Administrateur, Membre du Comité d'audit et des comptes, du Comité des nominations et de la Gouvernance et du Comité stratégique de Suez SA *
- Administrateur et Membre du Comité des rémunérations de LV Group (SA)
- Administrateur de Agache Développement SA
- Administrateur de Europatweb SA
- Directeur Général Délégué et représentant permanent de groupe Arnault, Administrateur de Financière Agache SA
- Administrateur et Membre du Comité des rémunérations du groupe Les Échos SA
- Vice-Président du Conseil de surveillance et Membre du Comité de désignation de Les Échos SAS
- Membre du Comité de surveillance de Montaigne Finance SAS
- Directeur Général Délégué non Administrateur et représentant permanent de groupe Arnault, Administrateur de Semyrhamis SA
- Administrateur de Louis Vuitton Fondation d'entreprise
- Représentant permanent de UFIPAR, Administrateur de Louis Vuitton Malletier (SA)
- Représentant permanent de Montaigne Finance, Administrateur de GA Placements SA

À l'étranger :

- Représentant permanent de UFIPAR, Administrateur et Rapporteur de la Commission Finances et Audit de la société des Bains de Mer de Monaco SA * (Monaco)

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

En France :

- Administrateur de Financière Agache Private Equity SA (fin de mandat : 2015)

** Société cotée.*

Jean-Laurent Bonnafé

Administrateur

Né le 14 juillet 1961. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 030

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

Date du dernier renouvellement : 15 juin 2017

Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2019

Expertise et expérience

Polytechnicien et Ingénieur du Corps des Mines, Monsieur Jean-Laurent Bonnafé a rejoint le groupe BNP en 1993 à la direction des grandes entreprises.

Après avoir été Responsable de la Stratégie et du Développement à partir de 1997, puis Responsable du rapprochement dans le cadre de la fusion BNP et Paribas, puis nommé en 2002, Responsable du pôle Banque de Détail en France, Directeur des Réseaux France et membre du Comité Exécutif du groupe BNP Paribas, Monsieur Jean-Laurent Bonnafé a été nommé Directeur Général Délégué le 1er septembre 2008 en charge des activités de banque de détail du groupe BNP Paribas.

Le 1er décembre 2011, Monsieur Jean-Laurent Bonnafé a été nommé Directeur Général de BNP Paribas.

Monsieur Jean-Laurent Bonnafé fait bénéficier le Conseil d'administration de son expérience de dirigeant et d'Administrateur de groupes à dimension internationale, sa connaissance des marchés financiers et bancaires, son expertise en gestion de participations et sa vision financière actionnariale.

Autres mandats en cours au 31 décembre 2018

En France :

- Directeur Général et Administrateur de BNP Paribas *

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

À l'étranger :

- Administrateur de BNP Paribas Fortis (Belgique) (fin de mandat : 2016)
- Administrateur de BNL – Banca Nazionale del Lavoro (Italie) (fin de mandat : 2014)
- Administrateur de Erbe SA (Belgique) (fin de mandat : 2013)

** Société cotée.*

Thierry Breton

Administrateur indépendant

Président du Comité des rémunérations

Né le 15 janvier 1955. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000

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

Date du dernier renouvellement : 17 mai 2016

Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2018

Expertise et expérience

Monsieur Thierry Breton est diplômé de l'École supérieure d'électricité (Supelec) de Paris. Il a été, en 1986, chef du projet du Futuroscope de Poitiers et a intégré le cabinet de René Monory au Ministère de l'Éducation nationale. Il a siégé également au Conseil Régional de Poitou-Charentes de 1986 à 1992 (en tant que Vice-Président à partir de 1988). Il est entré ensuite chez Bull en tant que Directeur de la Stratégie et du Développement, puis Directeur Général Adjoint. Administrateur du groupe Bull en février 1996, il a été successivement Vice-Président du Conseil d'administration puis Administrateur Délégué du groupe Bull.

Il a été nommé en 1997 Président-Directeur Général de Thomson jusqu'en 2002 puis a intégré France Télécom la même année en tant que Président-Directeur Général jusqu'en 2005.

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

Depuis novembre 2008, il est Président-Directeur Général du groupe Atos.

Monsieur Thierry Breton fait bénéficier le Conseil d'administration de son expérience de dirigeant de grands groupes internationaux ainsi que de son expérience dans les domaines financiers, en sa qualité d'ancien Ministre des finances et de la gouvernance, qu'il a enseigné à Harvard (y compris sur les aspects de responsabilité sociale d'entreprise). Il apporte par ailleurs son expérience dans les domaines de l'innovation et de la R&D ainsi que dans celui de la transformation digitale en sa qualité de Président de l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie.

Autres mandats en cours au 31 décembre 2018

En France :

- Président-Directeur Général de Atos SE *
- Président du Conseil d'administration de Worldline *
- Président de l'ANRT
- Membre de l'Académie des Technologies

À l'étranger :

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

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

En France :

- Président du Conseil d'administration de Bull SA (fin de mandat : 2016)
- Directeur général de Atos International SAS (fin de mandat : 2014)

A l'étanger

- Administrateur de SATS * (Singapour)

** Société cotée.*

Flavia Buarque de Almeida

Administratrice

Membre du Comité des nominations

Née le 4 août 1967. Brésilienne.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000

Date de cooptation au sein du Conseil d'administration : 12 avril 2017

Date de ratification de la cooptation : 15 juin 2017

Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2018

Expertise et expérience

Madame Flavia Buarque de Almeida est diplômée de la Fundaçao Getulio Vargas (1989) et est 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 Camargo Group, 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.

Depuis juillet 2013, Madame Flavia Buarque de Almeida est *Managing Director* et associée de Península Capital, où elle est responsable de l'activité de *Private Equity*.

D'octobre 2014 à octobre 2017, elle a été Administratrice de GAEC Educação. Par ailleurs, Madame Flavia Buarque de Almeida est Administratrice de W2W E-Commerce de Vinhos SA depuis août 2016 et de BRF SA depuis avril 2017.

Madame Flavia de Buarque de Almeida fait bénéficier le Conseil d'administration de son expérience et de sa connaissance des marchés financiers et bancaires et de sa vision financière actionnariale, de sa connaissance en stratégie, du secteur de la grande distribution, 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 2018

Au Brésil :

- Managing Director et associée de Peninsula Capital Participações SA
- Administratrice de W2W E-Commerce de Vinhos SA
- Administratrice de BRF SA *

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

Au Brésil :

- Administratrice au Conseil d'*Overseers* de l'université d'Harvard (fin de mandat : juin 2017)
- Administratrice Indépendante de Lojas Renner SA * (fin de mandat : 2016)

** Société cotée.*

Stéphane Courbit

Administrateur indépendant

Membre du Comité stratégique et du Comité des rémunérations

Né le 28 avril 1965. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 7 000

Date de nomination au sein du Conseil d'administration : 15 juin 2018

Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020

Expertise et expérience

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.

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.

Stéphane Courbit

Autres mandats en cours au 31 décembre 2018

En France :

- Président de Lov Group Invest SAS
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de Financière Lov
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de Banijay Group SAS et de Banijay Group Holding SAS et membre du Conseil de surveillance de Banijay Group Holding SAS
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de Financière Lov, elle-même Président de Banijay Entertainment SAS
- Président de Betclic Everest Group SAS
- Représentant de Betclic Everest Group SAS, Président de Betclic Group SAS
- Représentant de Financière Lov, Président de Lov Hotel Collection Holding SAS
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Gérant de Airelles SNC
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de Melezin SAS
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de Bastide de Gordes & Spa SAS
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Gérant de Solières SNC
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de Lov Sapineaux SAS
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de LDH SAS
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de Lov Banijay SAS
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de Lovestate SAS (Lovestate étant également Président de Fonancière Lovestate)
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de Mangas Lov SAS
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président d'Ormello SNC
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de Choucalov SAS
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de Fold Holding SAS
- Gérant de SCI Parking De 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 EURL Zust
- Gérant de EURL 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 ST Le Phare

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

En France :

- Président de Lov Hotel Collection SAS
- Président de Banijay Holding SAS
- Censeur de Direct Energie SA *

** Société cotée.*

Abilio Diniz

Administrateur

Vice-Président du Comité stratégique

Né le 28 décembre 1936. Brésilien.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 068

Date de nomination au sein du Conseil d'administration : 17 mai 2016

Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2018

Expertise et expérience

Fort d'une grande expérience dans le monde la distribution, Monsieur Abilio Diniz a cofondé, avec son père, Grupo Pão de Açúcar, où il est demeuré Président du Conseil d'administration de 1993 à 2013.

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 2018

Au Brésil :

- Administrateur d'Atacadão SA * (groupe Carrefour)
- Président et Administrateur de Reco Master Empreendimentos e Participações SA, Peninsula Participações SA, Zabaleta Participações Ltda. et Paic Participações Ltda
- Administrateur des sociétés : Peninsula Capital Participações SA, Ciclade Participações Ltda., Onyx 2006 Participações Ltda, Papanicols Empreendimentos e Participações Ltda., Santa Juliana Empreendimentos e Participações Ltda., Ganesh Empreendimentos e Participações Ltda., Naidiá Empreendimentos e Participações Ltda., Ayann Empreendimentos e Participações Ltda., Chapelco Empreendimentos e Participações Ltda., Adams Avenue Real Estate LLC, Adams Avenue Realty Holding Corporation, Edgewood Real Estate LLC, Edgewood Realty Holding Corporation, Orca SARL, Tarique Limited 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)

** Société cotée.*

Aurore Domont

Administratrice indépendante

Présidente du Comité RSE et membre du Comité des nominations

Née le 20 décembre 1968. Française.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 0

Date de nomination au sein du Conseil d'administration : 15 juin 2018

Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020

Expertise et expérience

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 2018

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 de direction de Social & Stories
- Membre du Conseil de direction de Touchvibes

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

En France :

- Membre du Conseil de surveillance de Mediasquare

Charles Edelstenne

Administrateur indépendant

Président du Comité des nominations et membre du Comité des rémunérations

Né le 9 janvier 1938. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 157

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

Date du dernier renouvellement : 17 mai 2016

Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2018

Expertise et expérience

Expert-comptable diplômé (Lauréat de l'IFEC), Monsieur Charles Edelstenne 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 2018

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 GIMD SAS (groupe Industriel Marcel Dassault SAS)
- Administrateur de Sogitec Industries SA
- Administrateur de Thales SA *
- Président-Directeur Général de Dassault Médias SA
- Président du groupe Figaro
- Gérant de Société Civile ARIE
- Gérant de Société Civile ARIE 2
- Gérant de Société Civile NILI
- Gérant de Société Civile NILI 2
- Administrateur de Monceau DUMAS

À l'étranger :

- Administrateur de SABCA * (Société Anonyme Belge de Constructions Aéronautiques) (Belgique)
- Administrateur de Dassault Falcon Jet Corporation (États-Unis)
- Administrateur de la Banque Lepercq de Neuflize & Co. Inc. (États-Unis)

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

En France :

- Président-Directeur Général de Dassault Aviation SA * (fin de mandat : 2013)

À l'étranger :

- Président de Dassault Falcon Jet Corporation (États-Unis) (fin de mandat : 2013)
- Président de Dassault International Inc. (États-Unis) (fin de mandat : 2013)

** Société cotée.*

Thierry Faraut

Administrateur représentant les salariés

Membre du Comité des nominations

Né le 15 mai 1970. Français.

Date de désignation par le Comité de Groupe français Carrefour : 23 novembre 2017

Date d'intégration du Conseil d'administration : 17 janvier 2018

Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2019

Expertise et expérience

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 a présidé le SNEC (Syndicat National de l'Encadrement Carrefour) et en devient le délégué syndical au niveau du groupe Carrefour. Il a été élu Vice-Président du pôle Distribution de la Fédération CFE-CGC « Agro » en 2011. Avec la 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.

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 2018

- Néant

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

En France :

- Délégué de Groupe pour l'organisation SNEC CFE – CGC (fin de mandat : novembre 2017)
- Représentant Syndical au Comité de Groupe pour l'organisation SNEC CFE – CGC (fin de mandat : novembre 2017)

Philippe Houzé

Administrateur référent

Membre du Comité d'audit, du Comité des nominations et du Comité stratégique

Né le 27 novembre 1947. Français.

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 : 15 juin 2018

Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020

Expertise et expérience

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, Guérin Joaillerie 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 Président du Conseil de Surveillance du BHV, Administrateur de HSBC France et Administrateur Référent du groupe Carrefour. Il est également membre du Comité d'audit, du Comité des nominations et du Comité stratégique du groupe Carrefour.

Philippe Houzé

Très investi vis-à-vis de la communauté étudiante, il est aussi Président d'ESCP Europe, Administrateur de l'Institut Français de la Mode, 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).

Il est vice-président 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 et des Palmes Académiques.

Autres mandats en cours au 31 décembre 2018

En France :

- Président du Directoire du groupe Galeries Lafayette
- Président du Conseil de Surveillance de la Redoute SAS
- Président du Conseil France INSEAD
- Président de Guérin Joaillerie SAS
- Président de Motier Domaines SAS
- Vice-Président et Directeur Général de la société Motier SAS
- Vice-Président de l'Association Alliance 46.2 Entreprendre en France pour le Tourisme
- Administrateur, 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)
- Président du Conseil de surveillance de BHV EXPLOITATION (SAS)
- Membre du Conseil d'administration de l'INSEAD
- Membre du Comité Directeur de l'Union du Grand Commerce de Centre Ville (UCV)
- Membre élu de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris et de Paris Île-de-France (CCIP)
- Président du Conseil de ESCP-EUROPE
- Administrateur de l'IFM (Institut Français de la Mode)

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 IDBYME SA (fin de mandat : 2015)
- Membre du Comité de surveillance du Bazar de l'Hôtel de Ville – BHV SAS (fin de mandat : 2015)
- Censeur du Conseil d'administration de Carrefour * (fin de mandat : 2015)
- Vice-Président de la Fondation France INSEAD (fin de mandat : 2014)
- Président et Membre de l'Union du Grand Commerce de Centre Ville (UCV) (fin de mandat : 2014)
- Représentant permanent de la Société Anonyme des Galeries Lafayette aux Conseils d'administration des sociétés Laser et Laser Cofinoga (fin de mandat : 2014)
- Administrateur de Monoprix SA (fin de mandat : 2013)
- Président du Conseil d'administration de la société ARTCODIF SA (fin de mandat : 2013)
- Président de la société Galeries Lafayette Haussmann – GL Haussmann SAS (fin de mandat : 2013)
- Directeur Général de Galeries Lafayette Participations SAS (fin de mandat : 2013)
- Président du Conseil d'administration de la Fondation d'entreprise Monoprix (fin de mandat : 2013)

À l'étranger :

- Administrateur de la National Retail Federation (NRF) (États-Unis) (fin de mandat : 2013)

** Société cotée.*

Stéphane Israël

Administrateur indépendant

Président du Comité d'audit

Né le 3 janvier 1971. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 500

Date de nomination au sein du Conseil d'administration : 15 juin 2018

Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020

Expertise et expérience

Après hypokhâgne et khâgne 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.

Dès 2001, il intègre la deuxième chambre de la Cour des comptes en tant qu'Auditeur, puis devient Conseiller référendaire jusqu'en 2007. 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 devient 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-Directeur Général d'EADS à cette époque), Directeur du contrôle de gestion et du contrôle de programme de l'entité maître d'œuvre des missiles balistiques M45/M51 et Directeur du volet services du programme satellitaire européen de Surveillance globale pour l'environnement et la sécurité – GMES.

De 2012 à 2013, il est nommé Directeur de Cabinet du Ministre du Redressement Productif.

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 en tant que Directeur des programmes civils. Il est par ailleurs Président du Club d'affaires de haut niveau France-Corée (Medef International) et Chevalier de l'Ordre National du Mérite.

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 expériences qu'il apporte au Conseil d'administration.

Autres mandats en cours au 31 décembre 2018

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-Directeur Général de S3R

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

En France :

- Administrateur et membre du Comité d'audit de Havas SA
- Administrateur de CDC International Capital
- Président-Directeur Général de Arianespace Participation SA
- Président-Directeur Général de Arianespace SA

Mathilde Lemoine

Administratrice indépendante

Membre du Comité d'audit

Née le 27 septembre 1969. 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 : 15 juin 2018

Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020

Expertise et expérience

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 participé à la préparation des conférences ministérielles de l'OMC. 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, participé à l'évaluation des finances publiques françaises et de 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 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 proposer des analyses structurelles, une appréciation des risques macra-économiques à court et moyen terme et des scénarios macro-économiques internationaux. Elle est également Professeur à Sciences Po et membre du Conseil d'administration de l'École Normale Supérieure (ENS).

Madame Mathilde Lemoine a publié de nombreux ouvrages et écrit régulièrement sur les questions de macroéconomie internationale, de politique monétaire et sur les questions financières. Dernièrement, elle a publié des travaux sur l'investissement en capital humain, la mobilité des salariés et le lien entre la compétence et la compétitivité. Elle est éditorialiste pour les hebdomadaires L'Agefi Hebdo et Challenges. 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 et de son expertise macro-économique.

Mathilde Lemoine (suite)

Autres mandats en cours au 31 décembre 2018

En France :

- Membre du Conseil d'administration de CMA-CGM
- Membre du Conseil d'administration de Dassault Aviation SA *
- Membre du Conseil d'administration de l'École Normale Supérieure

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

En France :

- Membre du Haut Conseil des Finances Publiques (fin de mandat : mars 2018)
- Membre du Comité Exécutif d'HSBC France * (fin de mandat : 2016)
- Membre du Conseil d'administration de l'Institut Français des Relations Internationales (IFRI) (fin de mandat : 2016)

A l'étranger

- Administrateur de Neptune Orient Lines Limited (fin de mandat : septembre 2016)

** Société cotée.*

Patricia Moulin Lemoine

Administratrice

Membre du Comité RSE

Née le 20 février 1949. Française.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 094

Date de nomination au sein du Conseil d'administration : 11 juin 2015

Date du dernier renouvellement : 15 juin 2018

Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020

Expertise et expérience

Diplômée de l'IEP Service Public en 1970. Titulaire du certificat d'aptitude à la profession d'avocat depuis 1971, Madame Patricia 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 2018

En France :

- Directrice Générale de la société 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
- Membre du Conseil de surveillance de la Banque Transatlantique

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

En France :

- Vice-Présidente du Comité de surveillance de la société Bazar de l'Hôtel de Ville – BHV (SAS) (fin de mandat : 2015)
- Administratrice du Théâtre La Bruyère (fin de mandat 2018)

Martine Saint-Cricq

Administratrice représentant les salariés

Membre du Comité RSE

Née le 20 avril 1958. 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 de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2019

Expertise et expérience

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 est également membre du Comité Directeur de l'UNI Europa Commerce depuis juin 2011. 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 2018

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 : octobre 2017)
- Membre du Comité de Groupe français Carrefour (fin de mandat : octobre 2017)
- Membre du Comité d'information et de concertation européen Carrefour (CICE) (fin de mandat : octobre 2017)

Marie-Laure Sauty de Chalon

Administratrice indépendante

Membre du Comité RSE

Née le 17 septembre 1962. Française.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 2 000

Date de nomination au sein du Conseil d'administration : 15 juin 2017

Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2019

Expertise et expérience

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. Son expérience d'entreprise cotée mais qui reste start-up peut servir à la transformation digitale des grands groupes.

Autres mandats en cours au 31 décembre 2018

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 *
- Gérante de Auféminin.com Productions SARL
- Présidente de Etoilecasting.com SAS
- Présidente de Les rencontres auféminin.com SAS
- Présidente de Marmiton SAS
- Membre du Conseil de surveillance My little Paris SAS
- Administratrice de la Fondation d'entreprise Nestlé France (fin de mandat : 2015)
- Présidente de SmartAdServer SAS (fin de mandat : 2015)
- Administratrice de Fondation PlaNet Finance (fin de mandat : 2013)

A l'étranger:

- Co-Gérante de GoFeminin.de GmbH (Allemagne)
- Administratrice de SoFeminin.co.uk Ltd (Royaume-Uni)

** Société cotée.*

Lan Yan

Administratrice indépendante

Membre du Comité des rémunérations

Née le 17 janvier 1957. Française.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000

Date de nomination au sein du Conseil d'administration : 15 juin 2017

Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2019

Expertise et expérience

Madame Lan Yan est titulaire d'une licence de lettres françaises de l'Université des langues étrangères de Pékin (1981), d'une maîtrise de droit de l'Université de Pékin (1984) et d'un doctorat en droit de l'Institut universitaire de Hautes Études Internationales de Genève (1991). Elle a été Associée de recherche à la Harvard Law School entre 1987 et 1988. En 1994, Madame Lan Yan a été admise au barreau de Paris.

Elle intègre ensuite en 1991 le cabinet Gide Loyrette Nouel à Pékin et en devient première associée étrangère en 1997. Elle représente le cabinet Gide Loyrette Nouel à Pékin depuis 1998.

Elle a également été arbitre pour la Commission Chinoise d'Arbitrage de l'Économie et du Commerce International (CIETAC), ainsi que pour la commission chinoise de la Chambre de Commerce internationale (ICC).

En avril 2011, Madame Lan Yan a rejoint la Banque Lazard en tant que Chairman & CEO de la Chine.

Elle est par ailleurs Conseillère de la France pour le Commerce Extérieur et Consul honoraire de Monaco à Pékin. Chevalier de la Légion d'Honneur (France) et Chevalier de l'Ordre de Saint-Charles (Monaco).

Madame Lan Yan fait bénéficier le Conseil d'administration de sa connaissance du marché chinois et des sujets de gouvernance ainsi que de son expérience internationale.

Autres mandats en cours au 31 décembre 2018

En Chine :

- *Managing Director* de la Banque Lazard
- Vice-Présidente de la China Art Foundation (ONG)
- Membre du Seoul International Business Advisory Council (SIBAC)
- Membre du conseil consultatif international de HEC Paris
- Membre du conseil d'administration du château, du musée et du domaine national de Versailles (EPV)

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

En Chine :

- Administratrice Indépendante de la China Merchants Bank Co. Ltd (fin de mandat : 2013)
- Membre du Conseil consultatif international de Moët Hennessy (fin de mandat : 2016)

3.2.2 Fonctionnement du Conseil d'administration

Modalités de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration précise les modalités de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration en complément des règles légales, statutaires et des recommandations du Code AFEP-MEDEF 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.

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 et engagements réglementés 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 des nominations, 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 oeuvre.

Fréquence et participation aux réunions du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés en 2018

Le Conseil d'administration et ses Comités spécialisés se sont réunis à dix-huit reprises au cours de l'exercice 2018 avec un taux d'assiduité moyen de 95,8 %.



Administrateur	Conseil d'administration	Comité d'audit	Comité des rémunérations	Comité des nominations	Comité RSE	Comité stratégique
Alexandre Bompard *Président-Directeur Général*	100 %	-	-	-	-	100 %
Philippe Houzé *Administrateur référent*	100 %	100 %	-	100 %	-	100 %
Claudia Almeida e Silva[1]	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Bernard Arnault [4]	16,67 %	-	-	-	-	-
Nicolas Bazire	83,33 %	60 %	100 %	100 %	-	100 %
Jean-Laurent Bonnafé	66,67 %	-	-	-	-	-
Thierry Breton	66,67 %	-	100 %	-	-	-
Flavia Buarque de Almeida	100 %	-	100 %	-	-	-
Stéphane Courbit [1]	100 %	-	100 %	-	-	--
Abilio Diniz	66,67 %	-	-	-	-	100 %
Aurore Domont [1]	100 %	-	-	-	100 %	
Charles Edelstenne	66,67 %	-	100 %	-	-	-
Thierry Faraut	100 %	-	-	-	-	-
Stéphane Israël [1]	100 %	100 %	-	-	-	-
Mathilde Lemoine	100 %	100 %	-	-	-	-
Patricia Moulin Lemoine	83,33 %	-	-	-	100 %	-
Martine Saint-Cricq	100 %	-	-	-	100 %	-
Marie-Laure Sauty de Chalon	100 %	-	-	-	100 %	-
Lan Yan	100 %	-	100 %	-	-	-
Diane Labruyère-Cuilleret [3]	100 %	-	-	100 %	100 %	-
Bertrand de Montesquiou [3]	66,67 %	100 %	-	100 %	100 %	-
Amélie Oudéa-Castéra [2]	100 %	50 %	-	-	-	-
Georges Ralli [3]	66,67 %	100 %	-	-	-	100 %
Anne-Claire Taittinger [3]	100 %	-	100 %	100 %	-	-

(1 Administrateurs depuis le 15 juin 2018.
(2) Administratrice du 15 juin 2018 au 7 novembre 2018.
(3) Administrateurs jusqu'au 15 juin 2018.
(4) Administrateur jusqu'au 15 avril 2019.

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit que le Conseil d'administration doit se réunir au moins 4 fois par an.



Au cours de l'exercice 2018, le Conseil d'administration a délibéré hors la présence du Président-Directeur Général sur les sujets liés à sa rémunération, conformément à la recommandation 17.3 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 19 membres du Conseil d'administration.

Travaux du Conseil d'administration en 2018

Après avoir pris connaissance des synthèses des travaux du Comité d'audit, du Comité des nominations, 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 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 ; le 15 juin 2018 il a mis en œuvre le nouveau programme de rachat d'actions de la Société ; il a arrêté les documents de gestion prévisionnelle ; il a autorisé une émission d'obligations convertibles non dilutives remboursables uniquement en numéraire ; il a renouvelé les autorisations annuelles consenties au Président-Directeur Général en matière d'émissions obligataires, de cautions, avals et garanties ; il a procédé à des revues de la politique de financement et des engagements du Groupe ;

- *suivi des orientations stratégiques du Groupe, de ses activités et des opérations :*

  En janvier 2018, sur recommandations du Comité stratégique, le Conseil d'administration a approuvé le plan de transformation « Carrefour 2022 » et le budget 2018 préparé sur la base de ce plan ; il a été régulièrement informé de l'avancement des différents chantiers relatifs aux quatre piliers fondateurs de la transformation du Groupe ; il a par ailleurs examiné la situation des pays où le Groupe opère et a autorisé la reprise, auprès du groupe Labruyère & Eberlé, dont Madame Diane Labruyère-Cuilleret est Directrice Générale Déléguée, du fonds de commerce du magasin Carrefour Market situé à Charnay-lès-Mâcon sur la base d'un rapport d'un cabinet d'expertise indépendant qui a conclu que le prix d'acquisition était équitable pour les actionnaires du Groupe.

  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 :*
  - nominations et renouvellements de mandats d'Administrateurs : sur recommandations du Comité des nominations, il a proposé à l'Assemblée Générale Annuelle du 15 juin 2018 la nomination de quatre nouveaux Administrateurs indépendants, Mesdames Amélie Oudéa-Castéra et Aurore Domont et Messieurs Stéphane Israël et Stéphane Courbit, en remplacement de Madame Diane Labruyère-Cuilleret et de Messieurs Georges Ralli et Bertrand de Montesquiou, dont les mandats n'ont pas été renouvelés, ainsi que de Madame Anne-Claire Taittinger qui a souhaité mettre son mandat à la disposition du Conseil d'administration afin de contribuer à son renouvellement entamé lors de l'Assemblée Générale Annuelle du 15 juin 2017 ; il a proposé à cette même assemblée le renouvellement des mandats de deux Administratrices, Mesdames Patricia Moulin Lemoine et Mathilde Lemoine, et de trois Administrateurs, Messieurs Alexandre Bompard, Philippe Houzé et Nicolas Bazire,
  - le Conseil d'administration a initié la recherche d'un nouvel Administrateur indépendant en remplacement de Madame Amélie Oudéa-Castéra qui a démissionné de son mandat le 7 novembre 2018 en conséquence de sa nomination au poste de Directrice Exécutive E-Commerce, *Data* et Transformation Digitale du Groupe,
  - 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 ; il a examiné la qualification d'Administrateur indépendant des quatre nouveaux Administrateurs, Mesdames Amélie Oudéa-Castéra et Aurore Domont et Messieurs Stéphane Israël et Stéphane Courbit,
  - composition des Comités spécialisés du Conseil d'administration : il a décidé de la nouvelle composition des comités spécialisés du Conseil d'administration à la suite de l'arrivée de nouveaux Administrateurs : Madame Aurore Domont a été nommée Président du Comité RSE et Monsieur Stéphane Israël a été nommé Président du Comité d'audit ; Madame Amélie Oudéa-Castéra a été nommée membre du Comité des nominations et du Comité stratégique ; Monsieur Stéphane Courbit a été nommé membre du Comité des rémunérations et du Comité stratégique,
  - modification du Règlement intérieur du Conseil d'administration : il a mis à jour son Règlement intérieur notamment afin d'augmenter le nombre maximum de membres par Comité, lequel a été porté de cinq à six, et de préciser, conformément au Code AFEP-MEDEF, que les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul du ratio d'Administrateurs indépendants par Comité,
  - réglementation « Abus de marché » : les six nouveaux Administrateurs ont été informés individuellement de la prise en compte par le Groupe des règles et mesures s'appliquant aux sociétés cotées et à leurs dirigeants/mandataires sociaux en matière de détention d'une information privilégiée issues du Règlement européen sur les Abus de marché ; à cette occasion une Charte de déontologie boursière leur a été remise en annexe du guide de l'Administrateur ;
- *la rémunération des mandataires sociaux :*
  - rémunération de Monsieur Georges Plassat, Président-Directeur Général jusqu'au 18 juillet 2017 :

Monsieur Georges Plassat a fait savoir au Conseil d'administration qu'en raison de l'incompréhension qui entourait les conditions financières de son départ, il avait décidé de renoncer à l'application de la clause de non-concurrence qui lui avait été octroyée et donc au versement de l'indemnité de départ correspondante. À la suite de cette décision, le Conseil d'administration a examiné et approuvé, sur recommandations du Comité des rémunérations, la conclusion avec Monsieur Georges Plassat d'une convention de révocation mutuelle de sa convention de non-concurrence,

- 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 2018 ; il a également approuvé, sur recommandations du Comité des rémunérations, la modification de sa convention de non-concurrence afin de la mettre en conformité avec les nouvelles recommandations du Code AFEP-MEDEF,
- rémunération des Administrateurs : le Conseil d'administration a décidé de maintenir l'enveloppe annuelle des jetons de présence des Administrateurs fixée par l'Assemblée Générale Annuelle du 15 juin 2017 à 1 200 000 euros ; il a toutefois décidé de modifier le mode de répartition des jetons de présence de sorte que la part variable des jetons de présence versée aux Administrateurs en fonction de leur assiduité aux réunions du Conseil d'administration soit prépondérante ;

- *RSE :*

  Le Conseil d'administration a pris connaissance, tout au long de l'exercice, des travaux du Comité RSE ; il a été informé des résultats RSE de l'année 2017, du bilan des programmes de « transition alimentaire » des pays et des enjeux prioritaires pour Carrefour, regroupés au sein des thèmes suivants : manger sain, local, bio, enfants et bébé, végétalisation de la consommation et transparence et responsabilité tarifaire ; il a analysé le bilan de la mise en œuvre de la campagne « Act for Food » au niveau mondial et le fonctionnement et travaux du comité d'orientation alimentaire ; il a bénéficié d'une information complémentaire sur la stratégie du Groupe au titre de la lutte contre le gaspillage alimentaire ; enfin il a examiné les engagements, l'état des lieux et le plan d'actions en matière d'emballages ;

- *Assemblée Générale du 15 juin 2018 :*

  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 ainsi que le rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques ; il a défini la politique de distribution de dividendes ; il a délégué tous pouvoirs au Président-Directeur Général aux fins de procéder à l'augmentation du capital social en vue du paiement du dividende en actions nouvelles de la Société ; il a autorisé les conventions et engagement réglementés conclus au cours de l'exercice et procédé à l'examen annuel des conventions et engagements réglementés poursuivis 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 éléments de rémunération dus ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Georges Plassat, en raison de son mandat de Président-Directeur Général pour la période courant jusqu'au 18 juillet 2017, il a soumis à l'approbation de l'Assemblée les éléments de rémunération dus ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général depuis le 18 juillet 2017, et la politique de rémunération 2018 du Président-Directeur Général ; il a proposé à l'Assemblée de lui confier de nouvelles délégations de compétences et de pouvoirs en matière d'émission de titres et de mettre fin aux délégations précédentes.

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.

À la fin de l'exercice 2016, une évaluation formalisée du Conseil d'administration a été réalisée par un consultant externe sous la responsabilité du Comité des nominations. Cette évaluation avait pour objectif d'évaluer les modalités de fonctionnement du Conseil d'administration, l'exercice de ses missions mais également d'identifier les progrès accomplis depuis l'évaluation de décembre 2013 afin de déterminer les opportunités d'amélioration.

En janvier 2017, l'analyse des résultats a été présentée au Conseil d'administration par le Président du Comité des nominations. Au-delà de la participation active des Administrateurs aux réunions du Conseil d'administration, il en ressortait notamment que l'expérience et les compétences de chaque Administrateur étaient jugées pertinentes et utiles dans le cadre des débats du Conseil d'administration. Par ailleurs, le Conseil d'administration dispose des compétences nécessaires pour mener à bien l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

Au cours de l'exercice 2018, le Conseil d'administration a poursuivi son mouvement de renouvellement initié en 2017 en accueillant, sur recommandations du Comité des nominations, de nouveaux Administrateurs, plus jeunes, de nationalité, de compétences et d'expériences différentes. Le Conseil d'administration a ainsi renforcé son caractère international et ses compétences en matière entrepreneuriale et digitale.

Étant donné le profond renouvellement de sa composition intervenu en 2017 et 2018, le Conseil d'administration a jugé prématuré de procéder, au cours de l'exercice, à une autoévaluation. En revanche, une nouvelle évaluation formalisée du fonctionnement du Conseil d'administration sera réalisée par un consultant externe sous la responsabilité du Comité des nominations au cours du second semestre 2019.

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 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 2018, la composition des Comités spécialisés a été revue consécutivement à la nomination de nouveaux Administrateurs (évolution décrite en section 3.2.1.2 du présent Document de Référence).

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.

3.2.3.1 Le Comité d'audit

Le Comité d'audit se réunit au moins 4 fois par an.

Composition

Le Comité d'audit était composé, jusqu'au 7 novembre 2018, de 60 % 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). Le Conseil d'administration considère cependant cette composition satisfaisante compte tenu du choix de maintenir un nombre restreint de membres avec la présence de deux Administrateurs représentant des actionnaires de référence et de favoriser l'efficacité des travaux de ce Comité qui requiert un niveau d'expertise en matière financière ou comptable. Par ailleurs, la Présidence de ce Comité est assurée par un Administrateur indépendant.

Compte tenu de la démission de Madame Amélie Oudéa-Castéra de son mandat d'Administratrice indépendante en date du 7 novembre 2018 à la suite de sa nomination au poste de Directrice Exécutive E-Commerce, *Data* et Transformation Digitale du Groupe, le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des nominations, a décidé, lors de sa réunion du 24 avril 2019, de désigner Madame Claudia Almeida e Silva en qualité de membre du Comité d'audit afin d'atteindre à nouveau, au sein de ce Comité, le ratio de 60 % de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF.

Au 31 décembre 2018, la composition du Comité d'audit est la suivante :

- Président : Stéphane Israël (Administrateur indépendant) ;
- membres : Nicolas Bazire, Philippe Houzé, Mathilde Lemoine (Administratrice indépendante).



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 3.2.1.4 du présent Document de Référence. 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 3.2.1.4 du présent Document de Référence.

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 du Conseil d'administration à l'Assemblée Générale afférente aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques,
  - il examine périodiquement la cartographie des principaux risques pouvant faire l'objet d'une traduction comptable ou identifiés par la Direction Générale et pouvant avoir une incidence sur les comptes ; il prend connaissance des principales caractéristiques des dispositifs de gestion de ces risques et des résultats de leur fonctionnement en s'appuyant notamment sur les travaux des responsables de l'Audit interne 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 2018

Les sujets principaux suivants ont été examinés au cours des 5 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 2017 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 2017 ; incidences des mesures de réorganisation/productivité du plan de transformation « Carrefour 2022 » sur les comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2017,
  - proposition de dividende 2017,
  - point d'avancement sur l'application en 2019 de la norme IFRS 16 sur les contrats de location,
  - impacts de l'application des nouvelles normes IFRS 9 sur les instruments financiers et IFRS 15 sur la reconnaissance du revenu,
  - impacts de l'application de la norme IAS 29 (hyperinflation) à l'Argentine,
  - procédures de *hard-close*,
  - examen du rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ;
- *quant au contrôle interne :*
  - suivi des missions de l'Audit interne Groupe,
  - politique de financement Groupe 2018-2019 et notation du Groupe,
  - revue de la cartographie des risques, en ce compris les risques liés aux systèmes d'information,
  - renforcement de la gouvernance interne (revue du fonctionnement du Comité d'investissement Groupe) et déclinaison dans les pays ;
- *quant à la conformité avec la réglementation :*
  - revue des travaux accomplis pour assurer la mise en conformité des procédures internes avec :
    - le règlement général européen n° 2016/679 sur la protection des données (RGPD), et
    - la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite « Sapin II » ;
- *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.

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.

Au 31 décembre 2018, la composition du Comité des rémunérations est la suivante :

- Président : Thierry Breton (Administrateur indépendant) ;
- membres : Nicolas Bazire, Charles Edelstenne (Administrateur indépendant), Stéphane Courbit (Administrateur indépendant), Lan Yan (Administratrice indépendante).



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 des jetons de présence) 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 2018

Les sujets principaux suivants ont été examinés au cours des 2 séances du Comité des rémunérations :

- *rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs :*
  - détermination de la rémunération variable 2017 de Monsieur Georges Plassat,
  - détermination du montant de complément de retraite de Monsieur Georges Plassat et réalisation des conditions de performance en 2017,
  - détermination des modalités de restitution par Monsieur Georges Plassat de l'indemnité de départ qui lui avait été versée au titre de la convention de non-concurrence à laquelle il a décidé de renoncer,
  - modification de la convention de non-concurrence de Monsieur Alexandre Bompard afin de la mettre en conformité avec les nouvelles recommandations du Code AFEP-MEDEF,
  - détermination de la rémunération fixe 2018 de Monsieur Alexandre Bompard,
  - détermination de la rémunération variable 2017 de Monsieur Alexandre Bompard ; fixation des modalités de sa rémunération variable 2018,
  - détermination de la rémunération long terme de Monsieur Alexandre Bompard,
  - détermination du montant de complément de retraite de Monsieur Alexandre Bompard, réalisation des conditions de performance en 2017 et fixation des modalités pour 2018 ;
- *Assemblée Générale du 15 juin 2018 :*
  - revue de la politique de rémunération de Monsieur Alexandre Bompard,
  - revue de la présentation des éléments de rémunération de Monsieur Georges Plassat, des Directeurs Généraux Délégués et de Monsieur Alexandre Bompard figurant dans le Document de Référence 2017 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*),
  - procédure d'autorisation des conventions et engagements réglementés conclus au cours de l'exercice ayant trait à la rémunération de Monsieur Alexandre Bompard,
  - maintien du montant de l'enveloppe annuelle des jetons de présence des Administrateurs proposé au vote de l'assemblée.

3.2.3.3 Le Comité des nominations

Le Comité des nominations se réunit autant de fois que nécessaire.

Composition

Le Comité des nominations comprenait, jusqu'au 7 novembre 2018, 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.

Compte tenu de la démission de Madame Amélie Oudéa-Castéra de son mandat d'Administratrice indépendante en date du 7 novembre 2018 à la suite de sa nomination au poste de Directrice Exécutive E-Commerce, *Data* et Transformation Digitale du Groupe, le Comité des nominations est, depuis cette date, composé de 50 % de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant.

Au 31 décembre 2018, la composition du Comité des nominations est la suivante :

- Président : Charles Edelstenne (Administrateur indépendant) ;
- membres : Flavia Buarque de Almeida, Philippe Houzé, Aurore Domont (Administratrice indépendante), Thierry Faraut (Administrateur représentant les salariés).



Au cours du 1er semestre 2018, Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général, a été associé aux travaux du Comité des nominations notamment sur les sujets de nominations ou renouvellements d'Administrateurs dans la perspective de l'Assemblée Générale du 15 juin 2018.

Attributions

Le Comité des nominations examine et formule un avis sur toute candidature à la nomination à un poste d'Administrateur ou à une fonction de dirigeant mandataire social. Il doit faire des propositions au Conseil d'administration après avoir examiné de façon circonstanciée tous les éléments à prendre en compte dans sa délibération, notamment au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société pour parvenir à une composition équilibrée du Conseil d'administration. Il apprécie l'opportunité des renouvellements de mandats.

Il organise une procédure destinée à sélectionner les futurs Administrateurs indépendants.

La qualification d'Administrateur indépendant est débattue par le Comité des nominations et revue chaque année par le Conseil d'administration avant publication du rapport annuel.

Il est chargé d'évaluer l'indépendance des Administrateurs et en rend compte au Conseil d'administration. Le Comité des nominations examine, le cas échéant, les situations résultant d'absences répétées d'un Administrateur.

Il 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 son fonctionnement.

Il examine les solutions permettant d'organiser la continuité de la bonne gouvernance de la Société.

Il examine le projet de rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et tout autre document requis par la loi et les règlements.

Principales activités en 2018

Les sujets principaux suivants ont été examinés au cours des 2 séances du Comité des nominations :

- *gouvernance :*
  - examen de la modification du Règlement intérieur du Conseil d'administration afin de modifier la dénomination du « Comité des comptes » en « Comité d'audit », prendre en compte les recommandations du Code AFEP-MEDEF relatives au calcul du ratio d'Administrateurs indépendants par Comité et prévoir une augmentation du nombre maximum de membres au sein des différents Comités,
  - 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,
  - détermination du temps de formation et de préparation des réunions du Conseil d'administration octroyé aux Administrateurs représentant les salariés ;
- *Assemblée Générale du 15 juin 2018 :*
  - examen annuel de la qualification d'Administrateur indépendant et examen de la situation des quatre nouveaux Administrateurs au regard de leur indépendance,
  - examen de la partie « gouvernement d'entreprise » du projet de rapport du Président du Conseil d'administration,
  - évolution de la composition du Conseil d'administration :
  - nominations et renouvellements des mandats en vue de l'assemblée ;

- *renouvellement du Conseil d'administration :*
  - accueil de nouveaux Administrateurs, plus jeunes, de nationalité, de compétences et d'expériences différentes en vue de renforcer le caractère international du Conseil d'administration et ses compétences en matière entrepreneuriale et digitale ;
- *comités spécialisés du Conseil d'administration :*
  - revue de la composition (en ce compris la présidence) des comités spécialisés du Conseil d'administration à la suite de la nomination de nouveaux Administrateurs.

3.2.3.4 Le Comité RSE

Le Comité RSE se réunit autant de fois que nécessaire.

Composition

Le Comité RSE comprend une majorité de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF.

Il est précisé que, lors de sa réunion du 24 avril 2019, le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des nominations, a décidé de désigner Madame Claudia Almeida e Silva en qualité de membre du Comité RSE.

Au 31 décembre 2018, la composition du Comité RSE est la suivante :

- Présidente : Aurore Domont (Administratrice indépendante) ;
- Membres : Patricia Moulin Lemoine, Marie-Laure Sauty de Chalon (Administratrice indépendante), Martine Saint-Cricq (Administratrice représentant les salariés).



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 2018

Les sujets principaux suivants ont été examinés au cours des 2 séances du Comité RSE :

- rapport RSE annexé au rapport de gestion au 31 décembre 2017 ;
- bilan des programmes de « transition alimentaire » des pays ;
- enjeux prioritaires pour Carrefour, regroupés au sein des thèmes suivants : manger sain, local, bio, enfants et bébé, végétalisation de la consommation et transparence, responsabilité tarifaire ;
- bilan de la mise en œuvre de la campagne « Act for Food » au niveau mondial ;
- fonctionnement et travaux du Comité d'orientation alimentaire ;
- stratégie du Groupe au titre de la lutte contre le gaspillage alimentaire ;
- 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

Au 31 décembre 2018, la composition du Comité stratégique est la suivante :

- Président : Alexandre Bompard ;
- Vice-Président : Abilio Diniz ;
- membres : Nicolas Bazire, Philippe Houzé, Stéphane Courbit (Administrateur indépendant).



Attributions

Le Comité stratégique prépare les travaux du Conseil d'administration sur les orientations stratégiques du Groupe et les sujets d'intérêt majeurs, en particulier :

- les axes de développement et les possibilités de diversification des activités du Groupe ;
- les investissements stratégiques, les projets de partenariats significatifs.

Principales activités en 2018

Les Administrateurs ont été sollicités pour aborder la préparation et le suivi du plan de transformation.

3.3 Direction Générale et Comité Exécutif Groupe

3.3.1 La Direction Générale

Mode d'exercice de la Direction Générale

Par décision de l'Assemblée Générale du 28 juillet 2008, la Société a adopté la forme de Société Anonyme à Conseil d'administration. Par décision du 21 juin 2011, le Conseil d'administration a réunifié les fonctions de Président et de Directeur Général. La décision du Conseil d'administration de réunifier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général répondait à l'objectif de simplifier le processus décisionnel et d'accroître l'efficacité et la réactivité de la gouvernance de la Société.

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 le mode actuel de Direction de la Société qui réunit les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général.

La ratification et le renouvellement de son mandat d'Administrateur ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 15 juin 2018.

Limites des pouvoirs du Président-Directeur Général

Selon les termes du Règlement intérieur du Conseil d'administration, le Président-Directeur Général ne peut accomplir, au nom et pour le compte de la Société, les opérations ou actes suivants sans avoir au préalable recueilli l'accord du Conseil d'administration :

- les opérations d'investissements et de désinvestissements envisagés par le Groupe, notamment les acquisitions et cessions d'actifs ou de participations, la souscription à toutes émissions d'actions, de parts sociales ou d'obligations, la conclusion de partenariats, d'accords de *joint-ventures* ainsi que toute opération susceptible d'affecter la stratégie du Groupe, d'un montant supérieur à 250 millions d'euros par investissement/désinvestissement pour la part du Groupe, étant précisé que le Président-Directeur Général ne peut pas décider seul plus de deux opérations successives d'un montant individuel inférieur ou égal à 250 millions d'euros par exercice ;
- les opérations de financement, quelles que soient leurs modalités, d'un montant supérieur à 2 milliards d'euros ; le Président-Directeur Général rendant compte au Conseil des opérations inférieures à ce montant ;
- les décisions d'implantation à l'étranger, directement, par création d'établissement, de filiale directe ou indirecte, ou par prise de participation, ou les décisions de retrait de ces implantations ;
- toute opération de fusion, scission et apport d'actifs pour des valeurs d'apport d'actifs nets supérieurs à 250 millions d'euros, à l'exclusion de toute restructuration interne ;
- la cession (totale ou partielle) des actifs non financiers et non valorisés au bilan que sont les marques, et particulièrement la marque Carrefour et les fichiers Clients ;
- en cas de litige, toute transaction et tout compromis portant sur des montants supérieurs à un montant de 100 millions d'euros par dossier.

L'Administrateur référent, Monsieur Philippe Houzé, est le garant de la qualité de la gouvernance de par ses missions d'assister le Président du Conseil d'administration dans ses attributions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société. Dans ce domaine, il examine tout particulièrement les situations de conflits d'intérêts, même potentiels, qui pourraient, le cas échéant, concerner les Administrateurs ou le Président du Conseil d'administration au regard de l'intérêt social de la Société, que ce soit dans le cadre de projets opérationnels, d'orientations stratégiques ou de conventions spécifiques.

Au cours de l'exercice 2018, le Conseil d'administration a délibéré hors la présence du Président-Directeur Général sur les sujets liés à sa rémunération, conformément à la recommandation 17.3 du Code AFEP-MEDEF. Les membres du Conseil d'administration n'ont pas exprimé le besoin d'organiser d'autres réunions hors la présence du Président-Directeur Général.

3.3.2 Le 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	
Pascal Clouzard	Directeur Exécutif France
Guillaume de Colonges	Directeur Exécutif Europe du Nord et de l'Est (Belgique, Pologne et Roumanie)
Thierry Garnier	Directeur Exécutif Asie (Chine et Taïwan)
Noël Prioux	Directeur Exécutif Amérique latine (Brésil et Argentine)
Eric Uzan	Directeur Exécutif Espagne
Gérard Lavinay	Directeur Exécutif Italie
Responsables de pôles fonctionnels	
Amélie Oudéa-Castéra	Directrice Exécutive E-Commerce, *Data* et Transformation Digitale
Marie Cheval	Directrice Exécutive Services financiers et Hypermarchés France
Jacques Ehrmann	Directeur Exécutif Patrimoine, Développement International et Innovation
François Melchior de Polignac	Directeur Exécutif Marchandises, Flux et Formats
Responsables des fonctions *corporate*	
Matthieu Malige	Directeur Exécutif Finances et Gestion
Laurent Vallée	Secrétaire Général
Jérôme Nanty	Directeur Exécutif Ressources Humaines pour le Groupe et la France
Dominique Benneteau-Wood	Directrice Exécutive Communication pour le Groupe et la France
Frédéric Haffner	Directeur Exécutif Stratégie & M&A

Alexandre Bompard

Les éléments sur le parcours et l'expérience professionnelle de Monsieur Alexandre Bompard sont décrits en section 3.2.1.4 du présent Document de Référence.

Pascal Clouzard

Pascal Clouzard est diplômé de l'ENSTA ParisTech et de HEC Entrepreneur. Après avoir débuté sa carrière dans le conseil chez A.T. Kearney, où il passe 8 ans successivement aux bureaux de Lisbonne, Madrid et Paris, il rejoint Carrefour en 1999 comme Directeur des Achats alimentaires Groupe puis non alimentaires Groupe. En 2006, il intègre Carrefour Espagne aux postes successifs de Directeur Marketing, Directeur Marchandises, Directeur Exécutif hypermarché. Il est nommé Directeur Général de Carrefour Espagne en 2011. Depuis 2014, Pascal Clouzard est également « chef de file » digital pour le Groupe. Depuis le 2 octobre 2017, Pascal Clouzard occupe la fonction de Directeur Exécutif France.

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.

Thierry Garnier

Thierry Garnier est ancien élève de l'École polytechnique, ingénieur du Corps des mines. Il a débuté sa carrière au sein du Ministère de l'Industrie : en 1996, il devient conseiller technique de Michel Barnier, Ministre délégué aux Affaires européennes. Il rejoint Carrefour en 1997 comme Directeur d'hypermarché, puis Directeur régional hypermarchés en France. Il est nommé Directeur Général supermarchés France en 2003, puis Directeur Exécutif international du groupe Carrefour en 2008. En avril 2012, il est nommé Directeur Exécutif Chine & Taïwan. Depuis le 2 octobre 2017, Thierry Garnier occupe la fonction de Directeur Exécutif Asie (Chine et Taïwan). Il assure directement la Direction opérationnelle de Carrefour Chine.

Noël Prioux

Noël Prioux est titulaire d'un DUT de comptabilité. Il débute sa carrière chez Carrefour en 1984 en occupant différentes fonctions opérationnelles au sein de la Direction régionale Ouest des hypermarchés Carrefour France. En 1996, il devient Directeur des Services financiers en France puis Directeur Exécutif Turquie. De 2001 à 2003, il assume la responsabilité des hypermarchés Carrefour en France. Entre 2004 et 2011, il dirige successivement les filiales internationales du Groupe en Colombie, en Asie du Sud et en Espagne. En juin 2011, Noël Prioux est nommé Directeur Exécutif France. Depuis le 2 octobre 2017, Noël Prioux occupe la fonction de Directeur Exécutif Amérique latine (Argentine et Brésil). Il assure directement la Direction opérationnelle de Grupo Carrefour Brasil.

Éric Uzan

Éric Uzan est titulaire d'un diplôme de gestion des entreprises et des administrations. Il débute sa carrière chez Carrefour en 1981 et gravit les échelons en France en devenant Directeur Général Nord-Ouest en 1996. À partir de 1998, il occupe successivement les postes de Directeur Exécutif en Grèce, au Mexique, au Brésil, en Argentine, en Thaïlande, et en Indonésie. En 2013, Éric Uzan est nommé Directeur Exécutif Italie. Il occupe la fonction de Directeur Exécutif Espagne.

Gérard Lavinay

Gérard Lavinay a débuté sa carrière chez Euromarché en 1980. Il a occupé plusieurs fonctions dans cette chaîne d'hypermarchés reprise par Carrefour en 1991, d'abord en magasin, puis à la Direction logistique. À partir de 1998, Gérard Lavinay occupe au sein de Carrefour différentes fonctions en Grèce, puis la Direction exécutive de Carrefour Chili en 2003. Il revient en France en 2004 pour occuper les fonctions de Directeur *supply chain* Groupe, puis Directeur Général organisation systèmes d'information et *supply chain* Groupe. En 2008, il est nommé Directeur Exécutif supermarchés France. Gérard Lavinay rejoint Carrefour Belgique en 2009 en tant que Directeur Exécutif et Administrateur délégué. En 2013, il supervise les activités de Carrefour en Europe du Nord (Belgique, Pologne et Roumanie) et les équipes de coordination et support marchandises internationales. Gérard Lavinay est nommé Directeur Exécutif Marchandises, Flux et Formats en 2017. Depuis le 1er octobre 2018, il occupe la fonction de Directeur Exécutif Italie.

Amélie Oudéa-Castéra

Amélie Oudéa-Castéra est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris, de l'ESSEC et de l'ENA. Elle est Présidente de l'association « Rénovons le Sport Français » depuis début 2018. De 2008 à 2017, elle a occupé différentes fonctions au sein du groupe AXA, dont Directrice du marketing et du digital pour le monde et Directrice Générale Adjointe du marché des particuliers et professionnels pour la France. Depuis le 12 novembre 2018, Amélie Oudéa-Castéra est Directrice Exécutive E-Commerce, *Data* et Transformation Digitale.

Marie Cheval

Marie Cheval est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et ancienne élève de l'ENA. Marie Cheval rejoint l'Inspection générale des finances en 1999. Entre 2002 et 2011, elle exerce plusieurs fonctions au sein du groupe La Poste : Directrice de la stratégie des services financiers de La Poste puis de La Banque Postale ; Directrice marketing et commerciale (2006-2009) puis Directrice des opérations de La Banque Postale (2009-2011). En 2011, Marie Cheval rejoint le groupe Société Générale comme Directrice *Global Transaction and Payment Services*. Elle devient Directrice Générale de Boursorama en 2013. Marie Cheval rejoint le groupe Carrefour le 2 octobre 2017 en qualité de Directrice Exécutive Clients, Services et Transformation Digitale pour le Groupe et la France. Elle occupe, depuis le 14 septembre 2018, la fonction de Directrice Exécutive Services Financiers et Hypermarchés France.

Jacques Ehrmann

Jacques Ehrmann est diplômé d'HEC. Il a débuté sa carrière au poste de Secrétaire Général de la Société des Hôtels Méridien en 1989, puis rejoint successivement les directions générales d'Euro Disney (1995-1997) et de Club Méditerranée (1997-2002). Entré en 2003 dans le groupe Casino en tant que Directeur Général des activités immobilières et développement, il y pilote la création de Mercialys et en occupe la Direction Générale durant 7 ans. En 2013, Jacques Ehrmann rejoint la Direction Générale du groupe Carrefour comme Directeur Exécutif en charge du patrimoine, du développement et des nouvelles activités. En avril 2014, il ajoute à cette fonction celle de Président-Directeur Général de Carmila, société spécialisée dans la dynamisation des centres commerciaux attenants aux hypermarchés Carrefour. Depuis le 2 octobre 2017, Jacques Ehrmann occupe la fonction de Directeur Exécutif Patrimoine, Développement international et Innovation.

François Melchior de Polignac

François-Melchior de Polignac est diplômé d'HEC et titulaire d'un Master en relations internationales (Université de Cambridge). Il a commencé sa carrière comme contrôleur financier chez l'Oréal avant de rejoindre le Boston Consulting Group pendant 3 ans. Il rejoint en 2000 le département fusions-acquisitions de Carrefour, puis devient Directeur d'hypermarché avant de prendre la Direction des supermarchés en Pologne. Il est ensuite chargé d'une mission de transformation au sein du Groupe puis prend la Direction Exécutive de la Roumanie, avant d'être nommé en 2013 Directeur Général de Carrefour Belgique. Depuis 2017, il était Directeur Exécutif Transformation Marchandises et Partenariats. Il occupe, depuis le 1er octobre 2018, la fonction de Directeur Exécutif Marchandises, Flux et Formats.

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.

Laurent Vallée

Laurent Vallée est diplômé de l'ESSEC, de l'Institut d'études politiques de Paris 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.

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.

Dominique Benneteau-Wood

Dominique Benneteau-Wood est titulaire d'un DEA d'économie industrielle et d'une maîtrise de sciences économiques. Elle a rejoint le groupe Carrefour le 20 août 2018, et occupe la fonction de Directrice Exécutive Communication pour le Groupe et la France. Elle était depuis mars 2017, Directrice de la Communication du Groupe Air France-KLM et Directrice Générale Adjointe d'Air France, en charge des marques et de la communication. Dominique Benneteau-Wood, était depuis janvier 2014 Directrice de la Communication de Transdev, un des leaders mondiaux de la mobilité et des transports publics, filiale de la Caisse des Dépôts et de Veolia, et en a été Secrétaire Générale par intérim de juillet à décembre 2016. Dominique Benneteau-Wood a effectué une grande partie de sa carrière au sein du groupe Havas, chez W&Cie, dont elle a notamment été Directrice Générale (2010-2014). Auparavant, elle a été successivement consultante et *planner* stratégique chez Euro RSCG Design (1989-1992), consultante pour Bracq Gauvin Design (1992-1993), consultante indépendante (1994-1999) et Directrice-conseil de Piaton & Associés (2000-2001) avant de rejoindre W&Cie en 2001A.

Frédéric Haffner

Frédéric Haffner est diplômé de HEC. En 1999, il rejoint Rothschild & Cie où il est en charge de nombreuses opérations de fusions-acquisitions et de financements en accompagnement de grandes entreprises françaises et européennes dans leur développement international. Il rejoint Carrefour en 2014 en tant que Directeur Fusions-Acquisitions. En 2017, il a coordonné l'introduction en Bourse de Carmila et de Grupo Carrefour Brasil. Depuis le 2 octobre 2017, il occupe la fonction de Directeur Exécutif Stratégie et M&A.

3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux

3.4.1 Rémunération des Administrateurs

L'Assemblée Générale du 15 juin 2017 a fixé à 1 200 000 euros le montant annuel des jetons de présence alloués aux Administrateurs pour la période du 1er août 2016 au 31 juillet 2017 et pour les périodes suivantes, afin de prendre en compte les renouvellements et nominations d'Administrateurs et la nouvelle composition des Comités spécialisés.

Le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 11 avril 2018, de faire évoluer les modalités de répartition des jetons de présence concernant les réunions du Conseil d'administration. Cette répartition était inchangée depuis 2012. La part variable des jetons de présence versée aux Administrateurs en fonction de leur assiduité aux réunions du Conseil d'administration est désormais prépondérante.

En conséquence, la répartition des jetons de présence est la suivante à compter du 1er août 2018 :

- 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 des nominations, 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 du montant des jetons de présence 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 des jetons de présence est versé une fois par an, au mois d'août.

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. Ils n'ont pas perçu de jetons de présence en 2018 mais seront éligibles aux jetons de présence à compter du 1er août 2019.

Il sera ainsi proposé à l'Assemblée Générale du 14 juin 2019 de fixer à 1 280 000 euros le montant annuel des jetons de présence alloués aux Administrateurs pour la période en cours et pour les périodes suivantes, afin de prendre en compte la recomposition des Comités spécialisés et l'octroi de jetons de présence aux Administrateurs représentant les salariés.

Au cours des exercices 2017 et 2018, les Administrateurs ont perçu des jetons de présence à l'exclusion de toute autre rémunération (à l'exception de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs détaillée en section 3.4.2 du présent Document de Référence) pour les montants détaillés ci-après :

	Montants des jetons de présence versés au cours de l'exercice *(en euros)* [1]	
	2018	**2017**
Alexandre Bompard	75 000	2 451
Bernard Arnault	37 857	36 111
Nicolas Bazire	75 238	63 000
Jean-Laurent Bonnafé	42 143	42 777
Thierry Breton	62 143	63 888
Flavia Buarque de Almeida	50 000	16 199
Stéphane Courbit [3]	11 429	-
Abilio Diniz	53 571	42 777
Aurore Domont [3]	6 429	-
Charles Edelstenne	53 571	52 777
Thierry Faraut [4]	0	-
Philippe Houzé	115 000	70 044
Stéphane Israël [3]	13 095	-
Diane Labruyère-Cuilleret [2]	68 571	65 000
Mathilde Lemoine	55 000	55 000
Bertrand de Montesquiou [2]	66 905	65 000
Patricia Moulin Lemoine	53 571	55 000
Amélie Oudéa-Castéra [5]	6 429	
Georges Ralli [2]	121 905	125 000
Martine Saint-Cricq [6]	0	-
Marie-Laure Sauty de Chalon	55 000	6 726
Anne-Claire Taittinger [2]	53 571	55 000
Lan Yan	55 000	6 726
TOTAL	1 131 428	1 049 260

(1) Montants bruts avant prélèvement à la source pour les résidents étrangers et avant prélèvements sociaux et fiscaux pour les résidents français.
(2) Administrateur jusqu'au 15 juin 2018.
(3) Administrateur depuis le 15 juin 2018.
(4) Administrateur représentant les salariés depuis le 23 novembre 2017.
(5) Administratrice du 15 juin 2018 au 7 novembre 2018.
(6) Administratrice représentant les salariés depuis le 4 octobre 2017.

3.4.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

3.4.2.1 Rapport sur les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution de la rémunération applicables aux dirigeants mandataires sociaux, en raison de leur mandat prévu par l'article L. 225-37-2 du Code de commerce

Le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 24 avril 2019, de soumettre à l'Assemblée Générale devant se réunir le 14 juin 2019, la résolution suivante relative à la rémunération du Président-Directeur Général :

« 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, conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve 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 à Monsieur Alexandre Bompard en raison de son mandat de Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2019 tels que décrits dans le rapport du Conseil d'administration intégré à l'Avis de convocation ».

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 sont :

L'équilibre

Le Conseil d'administration veille à ce qu'aucun élément de rémunération ne soit disproportionné. Il veille également à la pertinence de chaque élément de rémunération au regard de l'intérêt social de la Société.

La cohérence

La politique de rémunération du Président-Directeur Général a pour objectif de traduire d'une part, la performance opérationnelle du Groupe et, d'autre part, la performance individuelle du Président-Directeur Général.

Elle reflète les responsabilités, l'expérience, la performance, et le potentiel du Président-Directeur Général.

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, et 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.

En cohérence avec les engagements du Groupe en matière de Responsabilité Sociétale du Groupe, des objectifs de performance extra-financiers liés à la RSE font également partie des éléments pouvant être pris en compte pour la rémunération du Président-Directeur Général.

La comparabilité

La rémunération du Président-Directeur Général doit être compétitive afin d'attirer, de motiver et de retenir les talents aux fonctions les plus élevées du Groupe. Pour apprécier cette compétitivité, des études des pratiques de sociétés sont réalisées régulièrement sur un panel de sociétés françaises et internationales occupant des positions de référence sur leurs marchés.

II/ Critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Président-Directeur Général

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a fixé les éléments de rémunération du Président-Directeur Général comme suit (ces éléments sont détaillés à la section 3.4.2.2 du présent Document de Référence):

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 niveau d'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.

Rémunération variable annuelle

Le montant de la rémunération variable annuelle ne peut excéder un maximum exprimé en pourcentage de la rémunération fixe annuelle.

Cette rémunération variable ne peut représenter plus de 200 % de la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur Général. Pour 2019, le Conseil d'Administration a fixé cette rémunération variable annuelle maximum à 165 % 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 objectifs de performance sont basés,

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 recommandations 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 par le Conseil d'administration mais n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité.

La rémunération variable annuelle 2019 ne pourra, en application de l'article L. 225-100, alinéa 6 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 2019.

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 dans les conditions suivantes :

- la rémunération à long terme ne peut excéder 50 % de la rémunération globale maximum ;
- le bénéfice est subordonné à la réalisation sur une période pluriannuelle de conditions de performance à prépondérance quantitative déterminées par le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des rémunérations ;
- le bénéfice est subordonné à une condition de présence à la clôture des exercices considérés.

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.

Le Conseil d'administration du 27 février 2019 a décidé d'allouer cette part variable long terme sous la forme d'une attribution d'actions de performance pour 2019, pour une valorisation représentant 47,5 % de la rémunération globale maximum (soit un montant de 3 596 428 euros).

Avantages de toute nature

Le Président-Directeur Général peut bénéficier d'avantages de toute nature, sur décision du Conseil d'administration et sur recommandation 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.

Jetons de présence

Le Conseil d'administration peut décider de verser des jetons de présence au Président-Directeur Général, en sa qualité d'Administrateur, de Président du Conseil d'administration et de membre de comités spécialisés.

Les jetons de présence sont versés selon les règles applicables aux Administrateurs telles que décrites à la section 3.4.1 du présent Document de Référence. Ces jetons de présence sont notamment composés d'une part fixe et d'une part variable en fonction de l'assiduité des membres aux réunions du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés.

Rémunérations exceptionnelles

En cas de circonstances particulières le justifiant, le Conseil d'administration peut décider de l'attribution d'une rémunération exceptionnelle au Président-Directeur Général. Le versement de cette rémunération doit être motivé et la réalisation de l'événement ayant conduit à son versement explicitée.

Cette rémunération pourrait prendre la forme d'un versement en numéraire ou de l'attribution d'actions ou de stock-options.

En cas de versement en numéraire, la rémunération exceptionnelle 2019 ne pourra, en application de l'article L. 225-100, alinéa 6 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 2019.

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 recommandations 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.

Régime de retraite supplémentaire à prestations définies

Le Président-Directeur Général est éligible au régime de retraite supplémentaire à prestations définies relevant de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale, en vigueur au sein du Groupe et bénéficiant aux principaux cadres dirigeants du Groupe, afin de les fidéliser.

Le Conseil d'administration prendra les décisions sur l'éventuelle nécessité de modifier ce régime dans le cadre de l'évolution de la législation applicable, résultant notamment de la transposition, dans le cadre de la loi « Pacte », de la directive du 16 avril 2014 (2014/50/UE) dite « portabilité retraite ».

Les caractéristiques de ce régime sont décrites à la section 3.4.2.3 du présent Document de Référence.

Indemnité de départ

Il est rappelé que le Président-Directeur Général, ainsi qu'il l'avait annoncé lors de l'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour 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 cette 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 (cet engagement sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 14 juin 2019, conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce).

Ce nouvel engagement de non-concurrence aura pour objet d'interdire au Président-Directeur Général, pendant une période de 24 mois, l'exercice d'une activité professionnelle concurrente au sein d'un certain nombre de sociétés déterminées du secteur de la distribution alimentaire.

Une indemnité de non-concurrence sera applicable pendant cette période de 24 mois à compter de la cessation du mandat social.

L'indemnité fixée en contrepartie de l'obligation de non-concurrence sera égale à 12 mois de rémunération fixe et variable annuelle maximale. Cette indemnité de non-concurrence 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 prévoit également que le versement de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que le dirigeant fait valoir ses droits à la retraite. Aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans.

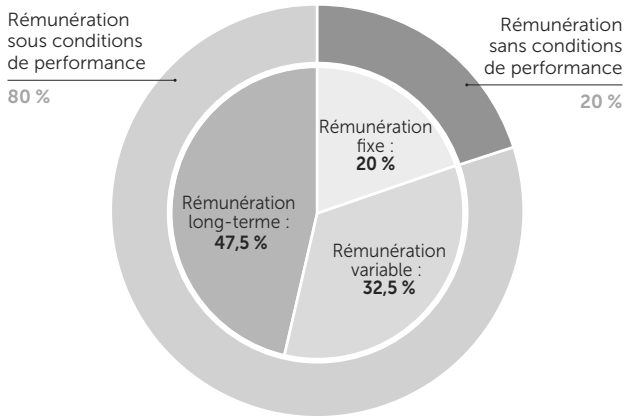
3.4.2.2 Éléments de rémunération attribuables au titre de 2019 au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard

Le Conseil d'administration a ainsi arrêté la structure de rémunération suivante applicable au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard, pour 2019.

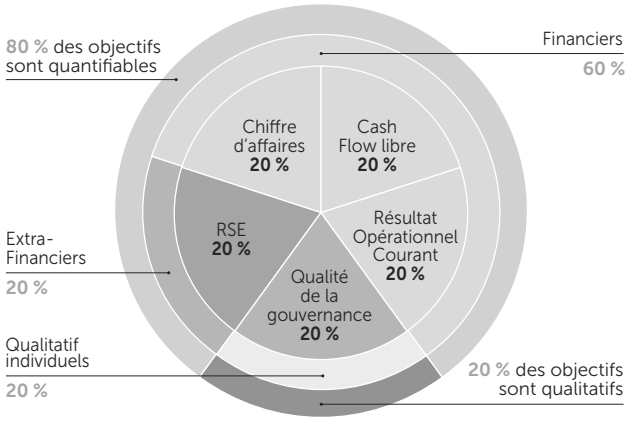
	Montants en €	Présentation
Rémunération fixe	1 500 000 euros	Le Conseil d'administration du 24 avril 2019 a maintenu la rémunération fixe annuelle à 1 500 000 euros, sans changement.
Rémunération variable annuelle	Jusqu'à 165 % de la rémunération fixe	La rémunération variable annuelle pourra représenter 165 % de la rémunération fixe annuelle en cas d'atteinte des objectifs à hauteur d'au moins 130 %.
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, filnanciers et extra-financiers, à hauteur de 80%, et d'objectifs qualitatifs à hauteur de 20 %. Ces objectifs sont définis par le Conseil d'administration. 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 mais n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité.
Chiffre d'affaires	20 %	
Résultat Opérationnel Courant	20 %	
Cash-Flow Libre	20 %	
RSE	20 %	
Critères qualitatifs		
Qualité de la gouvernance	20 %	
Total	100 %	
Plan long terme en actions	Valorisation représentant 47,5 % de la rémunération globale maximum (fixe, variable cible annuel et variable long terme)	Le Conseil d'administration du 27 février 2019 a décidé d'allouer cette rémunération long terme au Président-Directeur Général sous la forme d'une attribution d'actions de performance, pour une valorisation représentant 47,5 % de la rémunération globale maximum (soit un montant de 3 596 428€). Cette attribution s'inscrit dans le cadre de la 14ème résolution approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 mai 2016. Ces actions sont intégralement assujetties à des conditions de performance. L'acquisition de ces actions interviendra le 28 février 2022 si deux conditions sont remplies : atteinte des critères de performance appréciée au 27 février 2021 et présence dans l'entreprise à la date du 27 février 2022.
Les critères de performance définis par le Conseil d'administration sont le Résultat Opérationnel Courant, le Cash-Flow Libre ajusté, le Total Shareholder Return (sur un panel de sociétés dans le secteur de la distribution) et la Responsabilité Sociétale des Entreprises (sur la base de l'indice Carrefour). Chaque critère a un poids de 25 %. Le taux d'atteinte de chaque critère sera compris entre un minimum de 50 % et un maximum de 150 % d'un objectif cible fixé à 100 %. La progression du taux d'atteinte sera linéaire entre le minimum et le maximum. Le nombre total d'actions acquises sera cependant plafonné à 100 % du nombre d'actions attribuées par le Conseil d'administration.		
Avantages en nature		Le Président-Directeur Général bénéficie d'un véhicule de fonction.
Jetons de présence		Les jetons de présence sont versés selon les règles applicables aux Administrateurs telles que décrites à la section 3.4.1 du présent Document de Référence.

Pour rappel (section 3.4.2.3. du présent Document de Référence), le plan de rémunération long terme au titre de 2018-2019 sera versé en 2020 postérieurement à l'approbation par l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice dès le 31 décembre 2019, sous réserve de conditions de présence et de performance. Son montant sera déterminé sur la base de l'appréciation des objectifs sur les exercices 2018 et 2019 et pourrait atteindre un maximum de 3 252 000 euros.

STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION 2019



RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE 2019



3.4.2.3 Rémunération due ou versée en 2018 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. 225-37-2 du Code de commerce ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 15 juin 2018.

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des éléments de rémunération dus ou versés à Monsieur Alexandre Bompard au titre de l'exercice 2018 en raison de son mandat de Président-Directeur Général.

Le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels dus au titre de l'exercice 2018 est conditionné à leur approbation par l'Assemblée Générale du 14 juin 2019, dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 alinéa 6 du Code de commerce.

	Exercice 2017		Exercice 2018	
(en euros)	**Montants dus au titre de l'exercice**	**Montants versés au cours de l'exercice**	**Montants dus au titre de l'exercice**	**Montants versés au cours de l'exercice**
Monsieur Alexandre Bompard Président-Directeur Général depuis le 18 juillet 2017				
Rémunération fixe [1]	750 000	750 000	1 500 000	1 500 000
Rémunération variable [1]	1 237 500	N/A	2 475 000	1 237 500
Rémunération à long terme [2]	N/A	N/A	3 252 000	N/A
Indemnité de départ	N/A	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence [3]	2 451	2 451	75 000	75 000
Avantages en nature [1] [4]	1 450	1 450	3 055	3 055
TOTAL	1 991 401	753 901	7 305 055	2 815 555

(1) Montants proratisés sur 6 mois pour 2017.
(2) Ce montant correspond au plan de rémunération long terme en numéraire sur 2 ans, 2017-2018. Cette somme sera versée après approbation de l'Assemblée Générale du 14 juin 2019.
(3) Période du 18 juillet 2017 au 31 juillet 2017 pour les jetons de présence 2017 et du 1er août 2017 au 31 juillet 2018 pour les jetons de présence 2018.
(4) Véhicule de fonction.

	Exercice 2018
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A
Valorisation des actions de performances attribuées au cours de l'exercice	N/A

Les éléments de rémunération dus ou versés au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard en 2018 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

Pour l'exercice 2018, la rémunération fixe annuelle de Monsieur Alexandre Bompard s'est élevée à 1 500 000 euros (elle est restée inchangée sur une base annuelle).

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle de Monsieur Alexandre Bompard pouvait atteindre 100 % de la rémunération fixe annuelle si les objectifs de performance étaient réalisés et davantage en cas de dépassement avec un butoir à 165 %. 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 120 % des objectifs pouvait lui permettre de bénéficier d'une rémunération variable annuelle égale à 165 % 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 quantifiables (chiffre d'affaires, résultat opérationnel courant, cash-flow libre [1] et responsabilité sociétale des entreprises), et pour 20 % sur l'atteinte d'un objectif qualitatif (qualité de la gouvernance). Chaque objectif avait un poids de 20 %.

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 24 avril 2019 a examiné la performance atteinte sur chaque objectif. Cette performance s'établit à 126 % sur les critères financiers, à 175 % sur le critère RSE et à 200% sur le critère qualitatif. La performance globale s'établit ainsi à 151 %. La rémunération variable annuelle de Monsieur Alexandre Bompard a été fixée à 165 % de sa rémunération fixe annuelle, soit 2 475 000 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 2018.

Plan de rémunération à long terme

Lors de sa séance du 18 juillet 2017, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, avait décidé d'octroyer à Monsieur Alexandre Bompard un plan de rémunération à long terme en numéraire au titre des exercices 2017 et 2018 représentant 45 % de la rémunération cible globale (soit la somme de la rémunération fixe annuelle, de la rémunération variable cible de 165 % précitée et du plan de rémunération à long terme), dans les conditions suivantes :

- le bénéfice du plan était subordonné à la réalisation à plus de 100 %, pendant deux années consécutives, de deux des trois objectifs déterminés par le Conseil d'administration (chiffre d'affaires, résultat opérationnel courant et RSE) ;
- le bénéfice du plan était subordonné à une condition de présence de Monsieur Alexandre Bompard en qualité de Président-Directeur Général, à la clôture des exercices considérés.

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 11 avril 2018 a constaté que deux des trois objectifs avaient été atteints à hauteur de plus de 100 % sur l'année 2017. Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 24 avril 2019 a constaté que les trois objectifs avaient été atteints à hauteur de plus de 100 % sur l'année 2018.

Monsieur Alexandre Bompard percevra donc à ce titre un montant de 3 252 000 euros, après approbation par l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Il est rappelé qu'un plan de rémunération à long terme en numéraire a été mis en oeuvre dans les mêmes conditions et aux mêmes objectifs que le plan de rémunération à long terme 2017 et 2018 mais avec une appréciation des objectifs sur les exercices 2018 et 2019.

Valorisation des avantages de toute nature

Monsieur Alexandre Bompard bénéficie d'un véhicule de fonction avec chauffeur. La valorisation comptable de cet avantage en nature s'établit à 3 055 euros bruts.

Rémunérations, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise de fonction

Néant.

Jetons de présence

Le montant des jetons de présence versés à Monsieur Alexandre Bompard en qualité de Président du Conseil d'administration, d'Administrateur, de membre et de Président du Comité stratégique, déterminé selon les règles détaillées en section 3.4.1 du présent Document de Référence, s'est élevé à 75 000 euros pour la période du 1er août 2017 au 31 juillet 2018.

Régime de retraite supplémentaire à prestations définies

Lors de sa séance du 18 juillet 2017, le Conseil d'administration a décidé que le Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard, serait éligible au régime de retraite supplémentaire à prestations définies relevant de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale, en vigueur au sein du Groupe et bénéficiant aux principaux cadres dirigeants du Groupe, afin de les fidéliser

Les caractéristiques de ce régime sont les suivantes :

Conditions d'entrée dans le régime

Le bénéficie du régime est soumis aux conditions cumulatives suivantes :

- avoir au moins 3 ans d'ancienneté effective et continue au sein du Groupe ;
- percevoir une rémunération annuelle brute supérieure à 18 fois le plafond annuel de la sécurité sociale ;
- achever sa carrière au sein du Groupe conformément aux dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale.

Modalités de détermination de la rémunération de référence

La rémunération de référence est la moyenne des rémunérations brutes annuelles perçues au sein du Groupe au cours des trois dernières années civiles précédant celle au cours de laquelle l'intéressé cesse son activité.

La moyenne ainsi obtenue ne peut excéder 60 fois le plafond annuel de la sécurité sociale.

(1) Hors éléments exceptionnels.

Pour la détermination de la rémunération de référence, sont uniquement pris en compte le salaire annuel brut de base et la rémunération variable annuelle versés à l'exclusion de toute autre forme de rémunération directe ou indirecte.

Rythme d'acquisition des droits

Le montant annuel du complément de retraite s'élève à 2,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté sous réserve du respect des conditions de performance.

La rente ainsi calculée s'ajoute à toutes pensions ou rentes de retraite (pension de vieillesse de sécurité sociale, complémentaire AGIRC/ARRCO, rentes issues de régimes supplémentaires d'entreprise, etc.).

L'ancienneté retenue pour le calcul du complément de retraite, est celle acquise par le participant au sein du Groupe en qualité de salarié ou de dirigeant mandataire social. Elle prend en compte l'ensemble de sa présence au sein du Groupe y compris au titre de contrats non consécutifs.

Respect de conditions de performance

L'acquisition de droits au titre du présent régime est soumise à des conditions de performance.

Une année n'est prise en compte dans la détermination du montant de la rente que si elle correspond à une année au cours de laquelle les conditions de performance ont été réalisées.

Le Conseil d'administration détermine chaque année les conditions de performance applicables qui correspondent, sauf exception, à la satisfaction à hauteur d'au moins 80 % des conditions de performances financières déclenchant le versement de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général.

À l'issue de chaque année, le Conseil d'administration vérifie la réalisation, au cours de l'année passée, des conditions de performance. À défaut, l'année n'est pas prise en compte dans la détermination de la rente.

En outre, l'attribution d'un complément de rente suppose qu'au moins 2/3 des années aient été validées au titre des conditions de performance pendant la durée d'appartenance du Président-Directeur Général au Groupe.

Modalités de détermination des plafonds

Le montant de la rente est soumis à un double plafonnement et, en cas de dépassement, est réduit à due concurrence.

Le montant cumulé de la rente annuelle brute et de l'ensemble des rentes issues des régimes de retraite supplémentaire du Groupe ne peut excéder 25 % de la rémunération de référence.

En outre, le montant de la rente annuelle brute ne peut être supérieur à la différence entre :

- 45 % de la rémunération de référence ; et
- le montant annuel brut de toutes charges sociales des retraites de base, complémentaires et supplémentaires.

Modalités de financement des droits

Les rentes sont versées par un organisme assureur auprès duquel la Société verse des primes en fonction des besoins de financement apparaissant au fur et à mesure des départs en retraite des bénéficiaires.

Charges associées à la charge de la Société

L'employeur s'acquittera d'une cotisation annuelle de 24 % sur les primes versées à l'organisme assureur.

Lors de sa séance du 24 avril 2019, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, a constaté la réalisation, au cours de l'exercice 2018, des conditions de performance applicables, qui correspondent à la satisfaction à hauteur d'au moins 80 % des conditions de performances financières déclenchant le versement de la rémunération variable annuelle de Monsieur Alexandre Bompard.

À titre d'information, le montant estimatif de la rente annuelle brute au 31 décembre 2018 aurait été de 131 116 euros.

Indemnité de départ

Il est rappelé que le Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard, ainsi qu'il l'avait annoncé lors de l'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour le 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 cette 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.

Aucun montant n'est dû ou n'a été versé à ce titre en 2018.

3.4.3 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 3.4.2 du présent Document de Référence.

JETONS DE PRÉSENCE ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUS PAR LES ADMINISTRATEURS

Tableau produit en section 3.4.1 du présent Document de Référence.

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

Néant.

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 2017	Exercice 2018
Monsieur Alexandre Bompard Président-Directeur Général à compter du 18 juillet 2017	Plan de rémunération en numéraire 2017-2018	N/A	3 252 000

	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]	
	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 3.4.2.1 et 3.4.2.3 du présent Document de Référence

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 2018 :

Recommandations du Code AFEP-MEDEF	Pratique et explications du Groupe
L'Administrateur référent doit être indépendant (Article 3.2 du Code)	Lors de sa réunion du 15 juin 2017 et sur recommandations du Comité des nominations, le Conseil d'administration a désigné Monsieur Philippe Houzé pour assumer la fonction d'Administrateur référent. Le Conseil d'administration a pris en compte, lors de ses délibérations, le fait que Monsieur Philippe Houzé n'était pas qualifié d'Administrateur indépendant. Néanmoins et compte tenu des missions confiées à l'Administrateur référent au sein de la société Carrefour, de son expérience du secteur et de la gouvernance et de sa qualité de représentant d'un des actionnaires de référence de la Société, le Conseil d'administration a considéré que Monsieur Philippe Houzé était la personne la plus appropriée pour veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société et représenter les intérêts des actionnaires.
Le Conseil d'administration débat annuellement de son fonctionnement (Article 9.3 du Code)	Etant donné le profond renouvellement de sa composition intervenu en 2017 et 2018, le Conseil d'administration a jugé prématuré de procéder, au cours de l'exercice, à une auto-évaluation. En revanche, une nouvelle évaluation formalisée du fonctionnement du Conseil d'administration sera réalisée par un consultant externe sous la responsabilité du Comité des nominations au cours du second semestre 2019.
La part des Administrateurs indépendants dans le Comité d'audit, doit être au moins de deux tiers (Article 15.1 du Code)	Le Comité d'audit est composé de 60 % de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF. Le Conseil d'administration considère cette composition satisfaisante compte tenu du choix de maintenir un nombre restreint de membres avec la présence de deux Administrateurs représentant des actionnaires de référence et de favoriser l'efficacité des travaux de ce Comité qui requiert un niveau d'expertise en matière financière ou comptable. Par ailleurs, la Présidence de ce Comité est assurée par un Administrateur indépendant. Compte tenu de la démission de Madame Amélie Oudéa-Castéra de son mandat d'Administratrice indépendante en date du 7 novembre 2018 à la suite de sa nomination au poste de Directrice Exécutive E-Commerce, *Data* et Transformation Digitale du Groupe, ce ratio a été temporairement abaissé à 50 % dans l'attente de la désignation d'un nouveau membre du Comité d'audit répondant à la qualification d'Administrateur indépendant. Lors de sa réunion du 24 avril 2019, le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des nominations, a décidé de désigner Madame Claudia Almeida e Silva en qualité de membre du Comité d'audit afin d'atteindre à nouveau, au sein de ce Comité, le ratio de 60 % de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF.
Le Comité des nominations doit être composé majoritairement d'Administrateurs indépendants (Article 16.1 du Code)	Le Comité des nominations comprenait, jusqu'au 7 novembre 2018, une majorité de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF. Compte tenu de la démission de Madame Amélie Oudéa-Castéra de son mandat d'Administratrice indépendante en date du 7 novembre 2018 visée au paragraphe qui précède, le Comité des nominations est, depuis cette date, composé de 50 % de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF. Le Conseil d'administration considère cette composition satisfaisante compte tenu de l'équilibre entre les Administrateurs indépendants et les représentants des actionnaires de référence, de la présence d'un Administrateur représentant les salariés et de la Présidence qui est de surcroît assurée par un Administrateur indépendant.
Un Administrateur salarié doit être membre du Comité des rémunérations (Article 17.1 du Code)	Après examen de leurs vœux, Madame Martine Saint-Cricq et Monsieur Thierry Faraut, Administrateurs représentant les salariés, ont respectivement rejoint le Comité RSE et le Comité des nominations.

3.6 Conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants et L. 225-42-1 du Code de commerce

Nous vous informons qu'un engagement visé aux articles L. 225-38 et suivants et L. 225-42-1 du Code de commerce a été autorisé par le Conseil d'administration ainsi qu'il est indiqué dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes conformément à l'article L. 225-40 dudit Code lequel doit mentionner toutes conventions et engagements autorisés et conclus au cours de l'exercice ainsi que ceux qui se sont poursuivis au cours de l'exercice. Aucune nouvelle convention n'a fait l'objet d'une autorisation du Conseil d'administration au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Ainsi, L'octroi d'une indemnité en contrepartie d'un engagement de non-concurrence, au bénéfice de Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général, sera soumis au vote de l'Assemblée Générale du 14 juin 2019.

Par ailleurs, le Conseil d'administration, au cours de sa séance du 24 avril 2019, a examiné les conventions et engagements conclus et autorisés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution a été poursuivie au cours de l'exercice 2018.

3.7 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 2018 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)*
12/04/2018	Alexandre Bompard	Président-Directeur Général	Acquisition	Actions	15,9650	399 125,00
17/05/2018	Cervinia Europe SARL	Personne morale liée à Bernard Arnault, Administrateur	Cession	Contrat à terme (actions)	N/A	19 983 699,00
17/05/2018	Groupe Arnault SE	Personne morale liée à Bernard Arnault et Nicolas Bazire, Administrateurs	Cession	Contrat à terme (actions)	N/A	1 590 873,00
17/05/2018	Galfa SAS	Personne morale liée à Patricia Moulin Lemoine et Philippe Houzé, Administrateurs	Cession	Contrat à terme (actions)	N/A	N/A
17/05/2018	Galfa SAS	Personne morale liée à Patricia Moulin Lemoine et Philippe Houzé, Administrateurs	N/A	Option sur actions	N/A	N/A
28/06/2018	Stéphane Courbit	Administrateur	Acquisition	Actions	14,09	98 630,00
03/07/2018	Cervinia Europe SARL	Personne morale liée à Bernard Arnault, Administrateur	Acquisition par l'exercice de l'option de paiement du dividende en actions	Actions	13,72	18 109 371,00
03/07/2018	Groupe Arnault SE	Personne morale liée à Bernard Arnault et Nicolas Bazire, Administrateurs	Acquisition par l'exercice de l'option de paiement du dividende en actions	Actions	13,72	1 441 656,44
04/07/2018	Galfa SAS	Personne morale liée à Patricia Moulin Lemoine et Philippe Houzé, Administrateurs	Acquisition par l'exercice de l'option de paiement du dividende en actions	Actions	13,72	35 638 139,04
13/07/2018	Abilio Diniz	Administrateur	Acquisition par l'exercice de l'option de paiement du dividende en actions	Actions	13,72	466,48
13/07/2018	Flavia Buarque de Almeida	Administrateur	Acquisition par l'exercice de l'option de paiement du dividende en actions	Actions	13,72	452,76
13/07/2018	Stanhore International Trading SARL	Personne morale liée à Abilio Diniz et Flavia Buarque de Almeida Administrateurs	Transfert gratuit de 1 770 602 actions dans le cadre d'un financement structuré déclaré auprès de l'AMF le 30 mars 2016	Actions	N/A	N/A
13/07/2018	Eric Uzan	Directeur Exécutif Europe du Sud	Acquisition par l'exercice de l'option de paiement du dividende en actions	Actions	13,72	1 317,12
13/07/2018	Gérard Lavinay	Directeur Exécutif Marchandises	Acquisition par l'exercice de l'option de paiement du dividende en actions	Actions	13,72	4 335,52
13/07/2018	Jean-Pierre Audebourg	Directeur Financier	Acquisition par l'exercice de l'option de paiement du dividende en actions	Actions	13,72	1 152,48

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)*
13/07/2018	Noël Prioux	Directeur Exécutif Amérique latine	Acquisition par l'exercice de l'option de paiement du dividende en actions	Actions	13,72	2 291,24
13/07/2018	Stanhore International Trading SARL	Personne morale liée à Abilio Diniz et Flavia Buarque de Almeida, Administrateurs	Acquisition par l'exercice de l'option de paiement du dividende en actions	Actions	13,72	27 636 209,72
13/07/2018	Stéphane Thouin	Directeur Exécutif	Acquisition par l'exercice de l'option de paiement du dividende en actions	Actions	13,72	246,96
17/07/2018	Galfa SAS	Personne morale liée à Patricia Moulin Lemoine et Philippe Houzé, Administrateurs	Cession	Actions	13,72	35 638 139,04
27/07/2018	Galfa SAS	Personne morale liée à Patricia Moulin Lemoine et Philippe Houzé, Administrateurs	Acquisition	Actions	15,3447	23 017 050,00
27/07/2018	Stanhore International Trading SARL	Personne morale liée à Abilio Diniz et Flavia Buarque de Almeida, Administrateurs	Cession	Actions	15,6598	3 158 252,80
27/07/2018	Stanhore International Trading SARL	Personne morale liée à Abilio Diniz et Flavia Buarque de Almeida, Administrateurs	Cession	Actions	15,58376	654 829,60
01/08/2018	Alexandre Bompard	Président-Directeur Général	Acquisition	Actions	15,3084	500 324,44
30/08/2018	Alexandre Bompard	Président-Directeur Général	Acquisition	Actions	15,4070	373 265,39
14/12/2018	Galfa SAS	Personne morale liée à Patricia Moulin Lemoine et Philippe Houzé, Administrateurs	Acquisition	Actions	15,0192	9 762 480,00
07/01/2019	Peninsula Europe SARL	Personne morale liée à Abilio Diniz et Flavia Buarque de Almeida, Administrateurs	Extension d'un financement structuré qui couvrait initialement 30 754 124 actions Carrefour, à 31 087 145 actions Carrefour. 333 021 actions Carrefour, ont été nanties pour sécuriser les obligations de Peninsula Europe SARL dans le cadre de ce financement structuré	Actions	N/A	N/A
07/01/2019	Peninsula Europe SARL	Personne morale liée à Abilio Diniz et Flavia Buarque de Almeida, Administrateurs	Extension d'un financement structuré qui couvrait initialement 28 681 014 actions Carrefour, à 28 991 586 actions Carrefour. 310 572 actions Carrefour, ont été nanties pour sécuriser les obligations de Peninsula Europe SARL dans le cadre de ce financement structuré	Actions	N/A	N/A
05/04/2019	Cervinia Europe SARL	Personne morale liée à Bernard Arnault, Administrateur	Acquisition	Actions	16,8135	3 056 442,10

3.8 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

À 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 et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions et engagements autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants conclus au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Engagement de non-concurrence de Monsieur Alexandre Bompard, Président Directeur Général

Personne concernée :

Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général de la Société

Nature et objet :

Le Conseil d'administration de la Société a autorisé, lors de sa réunion du 26 juillet 2018, la conclusion d'un nouvel engagement de non-concurrence en contrepartie de l'octroi d'une indemnité à Monsieur Alexandre Bompard.

Modalités

Pour rappel et afin de mettre en conformité l'engagement de non-concurrence de Monsieur Alexandre Bompard avec les nouvelles recommandations du Code AFEP/MEDEF, Monsieur Alexandre Bompard a renoncé à son indemnité de départ subordonnée à la conclusion d'un engagement de non-concurrence, qui avait été autorisée par le Conseil d'administration du 18 juillet 2017.

Ce nouvel engagement de non-concurrence a pour objet d'interdire à Monsieur Alexandre Bompard, durant les 24 mois qui suivent la cessation de son mandat social, l'exercice d'une activité professionnelle concurrente dans les entreprises françaises de la distribution alimentaire.

Le respect de cette obligation de non-concurrence par Monsieur Alexandre Bompard conditionne le versement d'une indemnité de 3.975.000 euros. En contrepartie de l'obligation de non-concurrence, Monsieur Alexandre Bompard percevrait donc cette somme après la fin de son mandat social et pendant la durée de l'interdiction.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, en premier lieu, cette contrepartie financière fera l'objet d'un paiement fractionné. La première moitié sera payée à l'issue d'un délai de douze mois suivant la cessation du mandat social. La seconde moitié sera payée à l'issue d'un délai de vingt-quatre mois suivant la cessation du mandat social. La contrepartie financière ne sera pas due si Monsieur Alexandre Bompard exerce à l'issue de son mandat une activité rémunérée (salarié ou non salariée) au sein du groupe Carrefour.

La convention contient une stipulation autorisant Carrefour à renoncer à la mise en œuvre de cet accord lors du départ du dirigeant. Ainsi, lors de la cessation de fonctions de Monsieur Alexandre Bompard, il reviendra au Conseil d'administration d'apprécier si le maintien de cet engagement présente un intérêt pour la Société. Si tel n'est pas le cas, le Conseil d'administration pourra renoncer unilatéralement à l'exécution de l'engagement et aux versements de l'indemnité.

Le versement de l'indemnité de non-concurrence sera exclue dès lors que le dirigeant pourra faire valoir ses droits à la retraite et aucune indemnité ne pourra être versée au-delà de 65 ans.

Motifs justifiant de l'intérêt pour la Société :

L'octroi de l'indemnité est subordonné à la conclusion d'un engagement de non-concurrence auquel sera tenu Monsieur Alexandre Bompard à l'issue de ses fonctions de Président-Directeur Général. Le Conseil d'adminitration a estimé qu'il est dans l'intérêt de la Société, compte tenu de la nature du mandat et des informations confidentielles dont Monsieur Alexandre Bompard dispose en sa qualité de Président-Directeur Général et notamment compte tenu de sa connaissance de la clientèle et de la stratégie de la Société, de conclure une convention de non-concurrence.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

a) dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Convention avec la société Kampos dont le gérant est Monsieur Georges Ralli, Administrateur de la Société

Personne concernée :

Monsieur Georges Ralli, Administrateur de la Société et gérant de la société Kampos.

Nature et objet :

Le Conseil d'administration de la Société a préalablement autorisé, lors de sa réunion du 8 mars 2017, la signature, avec la société Kampos, d'une convention relative à une mission d'analyse dans le cadre du projet d'introduction en bourse des activités du groupe Carrefour au Brésil.

Modalités :

Cette mission, d'une durée prévisionnelle de six mois, prévoit une rémunération sur une base forfaitaire de 45 000 euros hors frais pris en charge par la Société sur présentation des justificatifs. Cette mission a été réalisée au cours de l'exercice 2017 et le paiement est intervenu en 2018.

Cette convention était réglementée jusqu'à la date de l'Assemblée générale du 15 juin 2018 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017, date à laquelle le mandat d'Administrateur de Monsieur Georges Ralli est arrivé à échéance.

Convention de crédit syndiqué avec un syndicat bancaire, dont la société BNP Paribas est membre

Personne concernée :

Jean-Laurent Bonnafé, Administrateur de la Société, et Administrateur et Directeur Général de BNP Paribas.

Nature et objet :

Le Conseil d'administration de la Société a préalablement autorisé, lors de sa réunion du 12 avril 2017, le remplacement de la convention de crédit syndiqué renouvelable (*revolving credit facility*) conclue le 4 avril 2012 et modifiée par avenant le 31 juillet 2014, d'une maturité de 7 ans (échéance 2019), par la mise en place d'une convention de crédit syndiqué renouvelable (*revolving credit facility*) conclue le 2 mai 2017 avec un syndicat bancaire dont la société BNP Paribas est membre.

Modalités :

La convention de crédit syndiqué renouvelable conclue le 2 mai 2017, dont la clause d'extension de maturité d'un an a été signée le 2 mai 2018, porte sur un montant de 1,4 milliard d'euros. Cette clause d'extension a pour seul objectif d'allonger la maturité du crédit ; aucune autre caractéristique n'ayant été modifiée. La totalité des banques a validé la clause d'extension.

Les intérêts dus sur les montants utilisés sont calculés sur la base du taux EURIBOR, majoré d'une marge initiale de 0,25 %. Le niveau de la marge initiale de 0,25 % est ajusté sur la base d'une grille fonction de la notation de crédit à long-terme de la société (*credit margin rating*). Par ailleurs, aux intérêts s'ajoute une commission d'utilisation fonction de la part utilisée du crédit. En cas de non utilisation de la ligne de crédit, la Société est redevable d'une commission de non utilisation égale à 35 % de la marge applicable (marge de 0,25 % ajustée, le cas échéant, en fonction de la *credit margin rating*).

Au 31 décembre 2018, aucun montant n'a été tiré par la Société au titre de cette convention de crédit renouvelable.

Crédits syndiqués avec un syndicat bancaire, dont la société BNP Paribas est membre

Personne concernée :

Jean-Laurent Bonnafé, Administrateur de la Société et Administrateur - Directeur Général de BNP Paribas.

Nature et objet :

Le Conseil d'administration de la société a préalablement autorisé, lors de sa séance du 15 octobre 2014, la signature d'un nouveau contrat, signé le 22 janvier 2015, en remplacement des contrats du 23 juillet 2010 et 21 novembre 2011 avec un syndicat bancaire dont la société BNP Paribas est membre.

Modalités :

Le contrat de crédit syndiqué (*Revolving Facility Agreement*) de 2,5 milliards d'euros, assorti d'une ligne de crédit de sécurité (*Swingline*) de 1 milliard d'euros a été signé le 22 janvier 2015. Après exercice des deux options de prorogation prévues dans le contrat du 22 janvier 2015 (prorogations actées en janvier 2016 et janvier 2017), son échéance est fixée à janvier 2022.

Les intérêts dus sur les montants utilisés sont calculés sur la base du taux EURIBOR, majoré d'une marge initiale de 0,275 % pour le Crédit *revolving* et sur la base du taux EONIA majoré d'une marge initiale de 0,275 % et des coûts obligatoires pour le Crédit *Swingline*. Le niveau de la marge initiale de 0,275 % est ajusté sur la base d'une grille fonction de la notation de crédit à long-terme de la société (*credit margin grid*). Par ailleurs, aux intérêts s'ajoute une commission d'utilisation fonction de la part utilisée du crédit (commission représentant de 0,10% à 0,40% des montants utilisés).

En cas de non utilisation de la ligne de crédit, Carrefour est redevable d'une commission de non utilisation égale à 35 % de la marge applicable (35% de la marge de 0,275% ajustée, le cas échéant, en fonction de la *credit margin grid*).

Au 31 décembre 2018, aucun montant n'a été tiré par la Société sur cette ligne de crédit.

b) Sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Engagements pris par la Société au profit de Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général, en matière de régime de retraite supplémentaire à prestations définies

Personne concernée :

Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général de la Société.

Nature et objet :

Le Conseil d'administration de la Société a préalablement autorisé, lors de sa réunion du 18 juillet 2017, l'éligibilité de Monsieur Alexandre Bompard au régime de retraite à prestations définies.

Modalités :

Monsieur Alexandre Bompard sera éligible au régime de retraite supplémentaire à prestations définies bénéficiant aux principaux cadres dirigeants du Groupe dont la rémunération annuelle brute est supérieure à 18 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale.

Le bénéfice du régime est soumis aux conditions cumulatives suivantes : percevoir une rémunération annuelle brute (fixe et variable) supérieure à 18 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale ; faire partie des effectifs de Carrefour lors de la liquidation de sa pension de retraite de base de la sécurité sociale ; être présent depuis au moins trois années consécutives au sein du Groupe Carrefour ; avoir atteint l'âge mentionné à l'article L.161-17-2 du Code de la Sécurité sociale.

La rémunération de référence est la moyenne des rémunérations brutes annuelles perçues au sein du Groupe Carrefour au cours des trois dernières années civiles précédant celle au cours de laquelle l'intéressé cesse son activité. La moyenne ainsi obtenue ne peut excéder 60 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale. Pour la détermination de la rémunération de référence, sont uniquement pris en compte le salaire annuel brut de base et la rémunération variable annuelle versés à l'exclusion de toute autre forme de rémunération directe ou indirecte.

Le montant annuel du complément de retraite s'élève à 2,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté sous réserve du respect des conditions de performance. Le montant de la rente est également calculé sous déduction des droits résultant des régimes de retraite supplémentaires en vigueur au sein de Carrefour (les droits résultants d'un PERCO ou du financement salarial d'un régime de retraite ne sont pas pris en compte).

L'ancienneté retenue pour le calcul du complément de retraite est celle acquise par le Président-Directeur Général au sein du Groupe Carrefour en qualité de salarié ou de dirigeant mandataire social.

L'acquisition de droits au titre du régime de retraite supplémentaire est soumise à des conditions de performance mises en œuvre conformément aux dispositions de l'article L.225-42-1 du Code de commerce. Une année ne sera prise en compte dans la détermination du montant de la rente que si elle correspond à une année au cours de laquelle les conditions de performance ont été réalisées. Le Conseil d'administration déterminera chaque année les conditions de performance applicables qui correspondent, sauf exception, à la satisfaction à hauteur d'au moins 80 % des conditions de performances quantitatives déclenchant le versement de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général.

En outre, l'attribution d'un complément de rente suppose qu'au moins deux tiers des années aient été validées au titre des conditions de performance pendant la durée d'appartenance du Président-Directeur Général au sein du Groupe Carrefour.

Le montant cumulé de la rente brute annuelle et des éventuelles rentes brutes émanant des régimes de retraite supplémentaire en vigueur au sein du Groupe Carrefour (pour la part de la rente correspondant à un financement patronal) est plafonné à 25% de la rémunération de référence. En outre, le montant de la rente annuelle brute ne peut être supérieur à la différence entre : 45 % de la rémunération de référence et le montant annuel brut de toutes charges sociales des retraites de base, complémentaires et supplémentaires.

À l'issue de chaque année, le Conseil d'administration vérifiera la réalisation, au cours de l'année passée, des conditions de performance. À défaut, l'année ne sera pas prise en compte dans la détermination de la rente.

Le Conseil d'administration se réunira à la fin du mandat du Président-Directeur Général pour vérifier que l'ensemble des conditions de performance sont satisfaites. Si tel est le cas, il bénéficiera alors automatiquement du complément de retraite. A défaut, aucun complément de rente ne lui sera versé.

Engagements pris par la Société au bénéfice de Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général, en cas de cessation de ses fonctions

Personne concernée :

Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général de la Société.

Nature et objet :

Le Conseil d'administration de la Société a préalablement autorisé, lors de sa réunion du 18 juillet 2017, la mise en place d'une indemnité de départ au profit de Monsieur Alexandre Bompard.

Modalités :

Monsieur Alexandre Bompard ayant renoncé à cette indemnité de départ lors de la séance du Conseil du 26 juillet 2018, cet engagement est devenu caduc compte tenu de l'octroi d'une indemnité de non-concurrence, en conformité avec les nouvelles recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Les Commissaires aux Comptes

Courbevoie et Paris-La Défense, le 25 avril 2019

MAZARS	KPMG S.A.	DELOITTE & ASSOCIES
David Chaudat	Patrick-Hubert Petit	Antoine De Riedmatten
Emilie Loreal	Caroline Bruno-Diaz	Stéphane Rimbeuf

4

RAPPORT D'ACTIVITÉ AU 31 DECEMBRE 2018

4.1 **Analyse de l'activité et des résultats consolidés** **182**
- 4.1.1 Principaux agrégats du compte de résultat 182
- 4.1.2 Analyse des principaux postes du compte de résultat 183

4.2 **Situation financière et trésorerie Groupe** **187**
- 4.2.1 Capitaux propres 187
- 4.2.2 Endettement financier net 187
- 4.2.3 Tableau de flux de trésorerie de l'exercice et trésorerie du Groupe 188
- 4.2.4 Financement et ressources de liquidité 188
- 4.2.5 Restriction à l'utilisation des capitaux 189
- 4.2.6 Sources de financement attendues 189

4.3 **Perspectives financières** **189**

4.4 **Autres informations** **190**
- 4.4.1 Principes comptables 190
- 4.4.2 Saisonnalité de l'activité 191
- 4.4.3 Faits marquants de l'exercice 191
- 4.4.4 Incidence des changements de méthodes comptables et application de la norme IAS 29 193
- 4.4.5 Principales transactions avec les parties liées 194
- 4.4.6 Évènements post-clôture 194
- 4.4.7 Responsabilité sociétale 194

4.5 **Chiffre d'affaires du premier trimestre 2019** **195**
- 4.5.1 Plan de transformation Carrefour 2022 : de nouvelles initiatives depuis le début d'année 2019 195
- 4.5.2 Ventes TTC 1er trimestre 2019, une croissance en comparable de 2,7 % 197
- 4.5.3 Normes comptables 198
- 4.5.4 Expansion sous enseignes - 1er trimestre 2019 199
- 4.5.5 Parc de magasins sous enseignes - 1er trimestre 2019 199

4.6 **Glossaire indicateurs financiers** **200**

4.7 **Analyse de l'activité de la société mère** **201**
- 4.7.1 Activités et résultats 201
- 4.7.2 Participations 202
- 4.7.3 Affectation du résultat 203
- 4.7.4 Activités de recherche et développement 203
- 4.7.5 Évolution récente 203
- 4.7.6 Résultat de la Société au cours des cinq derniers exercices 204

4.8 **Gestion des risques** **205**
- 4.8.1 Principaux facteurs de risques et incertitudes 205
- 4.8.2 Le dispositif de prévention et de gestion des risques 214
- 4.8.3 Assurances 215
- 4.8.4 Gestion de crise 216

4.9 **Dispositif de contrôle interne** **217**
- 4.9.1 Définition et objectifs du dispositif de contrôle interne 217
- 4.9.2 Organisation et acteurs du contrôle interne 217

4.1 Analyse de l'activité et des résultats consolidés

Le présent rapport d'activité au 31 décembre 2018 inclut le rapport de gestion conformément à l'article L225-100 du Code de commerce.

4.1.1 Principaux agrégats du compte de résultat

Les informations comparatives du compte de résultat et du tableau des flux de trésorerie consolidés présentées dans ce document ont été retraitées pour refléter le classement de l'activité Magasins de proximité intégrés France conformément à la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*.

Par ailleurs, les informations relatives à l'exercice 2018 prennent en compte les impacts liés à l'application au 1er janvier 2018 de la norme IAS 29 – *Information financière dans les économies hyperinflationnistes* à l'Argentine, sans retraitement sur l'exercice 2017. Ces retraitements sont décrits en section 4.4.3.

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité	Évol. en %	Évol. en % à taux de change constants
Chiffre d'affaires hors taxes	76 000	78 315	(3,0) %	3,4 %
Marge des activités courantes	**17 067**	**18 081**	**(5,6) %**	**1,6 %**
en % du chiffre d'affaires	*22,5 %*	*23,1 %*		
Frais généraux et amortissements	(15 162)	(15 946)	(4,9) %	2,5 %
Résultat opérationnel courant	1 905	2 135	(10,8) %	(5,1) %
Résultat opérationnel courant avant amortissements (ROCDA)	*3 469*	*3 735*	*(7,1) %*	*(1,8) %*
Résultat opérationnel courant après quote-part dans les résultats MEQ	**1 919**	**2 139**	**(10,3) %**	**(4,6) %**
Produits et charges non courants	(1 161)	(1 162)	(0,1) %	9,2 %
Résultat financier	(262)	(445)	(41,1) %	(43,7) %
Impôt sur les résultats	(539)	(618)	(12,8) %	(1,5) %
Résultat net des activités poursuivies - part du Groupe	(259)	(254)	2,0 %	29,8 %
Résultat net des activités abandonnées - part du Groupe	(301)	(277)	8,7 %	8,8 %
RÉSULTAT NET - PART DU GROUPE	**(561)**	**(531)**	**5,6 %**	**18,9 %**
CASH-FLOW LIBRE (1)	**636**	**503**		
DETTE NETTE AU 31 DÉCEMBRE	**3 785**	**3 743**		

- Le chiffre d'affaires 2018 s'élève à 76,0 milliards d'euros, soit une hausse de 3,4 % à taux de change constants.
- Le résultat opérationnel courant avant amortissements (ROCDA) du Groupe atteint 3 469 millions d'euros, en recul de 1,8 % à taux de change constants.
- Le résultat opérationnel courant s'établit à 1 905 millions d'euros, en recul de 5,1 % à taux de change constants.
- Le résultat opérationnel non courant est une charge nette de (1 161) millions d'euros principalement liée aux coûts de réorganisation (qui représentent 727 millions d'euros), reflétant les décisions prises lors de l'annonce du plan de transformation 2022.
- La charge financière nette s'établit à (262) millions d'euros, en amélioration de 182 millions d'euros suite notamment au désendettement du Groupe et favorablement impactée par l'application de la norme IAS 29 en Argentine à partir du 1er janvier 2018 (cf. section 4.4.3).
- La charge d'impôt sur les résultats s'élève à (539) millions d'euros, représentant un taux effectif d'impôt de 109 % fortement impacté par les éléments exceptionnels de l'année.
- Le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, ressort à (259) millions d'euros et comparable au résultat 2017 retraité.
- Le résultat net des activités abandonnées, part du Groupe, s'établit à (301) millions d'euros, à comparer à (277) millions d'euros en 2017 et reflète l'arrêt de l'activité Magasins de proximité intégrés en France.
- En conséquence, le résultat net, part du Groupe, est une perte de (561) millions d'euros, à comparer à une perte de (531) millions d'euros en 2017.
- Le cash flow libre (1) s'élève à 636 millions d'euros contre 503 millions d'euros en 2017 retraité.

(1) Le cash-flow libre est le solde net de l'autofinancement avant coût de l'endettement financier net, de la variation du besoin en fonds de roulement et des investissements opérationnels.

4.1.2 Analyse des principaux postes du compte de résultat

Chiffre d'affaires HT par zone géographique

Les secteurs opérationnels correspondent aux pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités, réunis en zones géographiques, auxquelles s'ajoutent les « fonctions globales » qui regroupent les holdings et autres sociétés hébergeant des activités de support administratif, financier et commercial.

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité	Évol. en %	Évol. en % à taux de change constants
France	35 615	35 253	1,0 %	1,0 %
Europe (hors France)	21 076	21 112	(0,2) %	0,0 %
Amérique latine	13 809	16 042	(13,9) %	15,7 %
Asie	5 501	5 907	(6,9) %	(4,1) %
TOTAL	76 000	78 315	(3,0) %	3,4 %

Le groupe Carrefour a réalisé un chiffre d'affaires hors taxes de 76,0 milliards d'euros, en hausse de + 3,4 % à taux de change constants. Malgré des marchés très concurrentiels en Europe et en France, le chiffre d'affaires a connu une accélération de sa croissance au 2nd semestre dans toutes les zones. Le Groupe a également bénéficié de revenus en hausse significative au Brésil dans tous les formats, reflétant le dynamisme commercial, la poursuite de l'expansion des magasins Atacadão et développement des services financiers.

- la France affiche une croissance de ses ventes de 1 % à 35,6 milliards d'euros, qui concerne l'ensemble des formats, en particulier les supermarchés et magasins de proximité. L'alimentaire a particulièrement contribué à cette tendance ainsi que le bio et le e-commerce dont la dynamique de croissance demeure élevée. En revanche, les marchés non-alimentaires sont restés négativement orientés.
- les ventes dans les autres pays d'Europe restent stables malgré une baisse de l'activité en Italie, liée à des marchés sous pression, qui est compensée par une hausse des ventes en Roumanie et en Pologne où les initiatives commerciales sur le 2nd semestre ont permis de limiter les effets de la loi imposant la fermeture des magasins certains dimanches. Le contexte reste par ailleurs difficile en Espagne et en Belgique où l'environnement demeure très compétitif.
- en Amérique latine, les ventes progressent fortement de + 15,7 % à taux de change constants. Au Brésil, le Groupe affiche une croissance organique de +8 % en 2018 portée par : une bonne performance commerciale, le développement du e-commerce, une expansion soutenue du cash & carry ainsi que par la progression notable des services financiers. En Argentine, dans un contexte macroéconomique difficile, le succès des initiatives commerciales a soutenu la croissance des ventes, avec des volumes en hausse.
- en Asie, les ventes de l'exercice 2018 sont en recul de (4,1) % à taux de change constants, suite à une baisse d'activité en Chine. Carrefour continue l'adaptation de son modèle commercial porté notamment par la réduction et la réallocation de surfaces ainsi que par le développement du frais et du e-commerce en forte progression. *A contrario*, la dynamique commerciale reste solide à Taïwan.

Chiffre d'affaires HT par zone géographique – contribution au total du Groupe

(en %)	2018	2018 à taux de change constants	2017 retraité
France	46,9 %	44,0 %	45,0 %
Europe (hors France)	27,7 %	26,1 %	27,0 %
Amérique latine	18,2 %	22,9 %	20,5 %
Asie	7,2 %	7,0 %	7,5 %
TOTAL	100,0 %	100,0 %	100,0 %

À taux de change constants, la part du chiffre d'affaires réalisé à l'international continue à progresser pour s'établir à 56 %, à comparer à 55 % en 2017.

Résultat opérationnel courant par zone géographique

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité	Évol. en %	Évol. en % à taux de change constants
France	466	822	(43,3) %	(43,3) %
Europe (hors France)	664	677	(1,9) %	(1,7) %
Amérique latine	767	715	7,3 %	23,6 %
Asie	45	4	981,0 %	1 027,9 %
Fonctions globales	(38)	(83)	(54,4) %	(55,2) %
TOTAL	1 905	2 135	(10,8) %	(5,1) %

Le résultat opérationnel courant s'établit à 1 905 millions d'euros, en baisse de (5,1) % à taux de change constants. Il intègre également à hauteur de (33) millions d'euros l'impact de l'application à partir du 1er janvier 2018 de la norme IAS 29 en Argentine.

En France, le résultat opérationnel courant s'élève à 466 millions d'euros, soit une diminution de (43,3) % comparé à 2017 retraité du périmètre ex-Dia (application d'IFRS 5). La marge opérationnelle s'établit à 1,3 % du chiffre d'affaires (2,3 % en 2017). Cette baisse reflète :

- une croissance de chiffre d'affaires encore faible ;
- un environnement de marché compétitif ;
- des investissements dans la compétitivité, réalisés en avance de phase sur les baisses de coûts (dont les effets ont mis davantage de temps à se matérialiser qu'à l'international) ;
- des investissements spécifiques pour développer les plateformes de préparation de commandes et lancer la campagne Act for Food ;
- l'impact du mouvement des gilets jaunes, au cours du 4e trimestre.

En Europe (hors France), le résultat opérationnel courant s'établit à 664 millions d'euros, soit une marge opérationnelle (1) stable à 3,2 %. Carrefour évolue dans un environnement bataillé, notamment animé par les *discounters* et les acteurs indépendants. La dynamique de réduction des coûts a permis de compenser les pressions concurrentielles et les investissements commerciaux.

Le résultat opérationnel courant de l'Amérique latine s'élève à 767 millions d'euros, soit une marge opérationnelle en amélioration de 5,6 % contre 4,5 % en 2017.

Cette hausse reflète l'augmentation de la marge opérationnelle courante au Brésil. Elle traduit l'amélioration de la performance commerciale, l'expansion des magasins Atacadão et les résultats en forte croissance des services financiers au Brésil.

L'Argentine connaît également une forte amélioration à taux de change constants malgré un contexte macroéconomique complexe. La mise en œuvre du plan de prévention de crise a permis d'atteindre un résultat opérationnel courant à l'équilibre, hors application de la norme IAS 29.

En Asie, le résultat opérationnel courant s'établit à 45 millions d'euros en 2018, soit un taux de marge opérationnelle de 0,8 %, à comparer à un niveau proche de l'équilibre en 2017.

Le Groupe tire notamment les premiers bénéfices des actions mises en œuvre en Chine, en particulier en termes de réductions de coûts et de fermetures de magasins non rentables.

Amortissements

Les amortissements des immobilisations et immeubles de placement se sont élevés à 1 494 millions d'euros en 2018. Ils représentent 2,0 % du chiffre d'affaires (ratio stable par rapport à 2017).

En prenant en compte les amortissements des immobilisations logistiques inclus dans le coût des ventes, le total des amortissements comptabilisés au compte de résultat s'élève à 1 564 millions d'euros au 31 décembre 2018 (contre 1 599 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence

La quote-part revenant au Groupe dans le résultat net des entités mises en équivalence s'établit à 14 millions d'euros, contre 4 millions d'euros en 2017.

(1) Ratio résultat opérationnel courant sur chiffre d'affaires HT.

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, des coûts de restructuration et des charges liées à des réestimations de risques d'origine ancienne, sur la base d'informations ou d'éléments dont le Groupe a eu connaissance au cours de la période.

Le résultat non courant est une charge nette de (1 161) millions d'euros, comparable aux (1 162) millions d'euros enregistrés une année auparavant.

Il se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	**2018**	**2017 retraité**
Résultat de cession d'actifs	57	22
Coûts de réorganisation	(727)	(279)
Autres éléments non courants	(289)	(13)
Résultat non courant avant dépréciation et pertes sur actifs	**(959)**	**(271)**
Dépréciation et pertes sur actifs	(202)	(891)
dont dépréciation et pertes sur goodwill	*(3)*	*(707)*
dont dépréciation et pertes sur actifs corporels et incorporels	*(199)*	*(184)*
PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS	(1 161)	(1 162)

Comme en 2017, le résultat de cession de l'exercice 2018 est composé de plus-values réalisées dans le cadre de diverses cessions d'actifs individuellement non significatives, notamment en France et en Italie.

Les coûts de réorganisation comptabilisés sur l'exercice 2018 découlent des plans de rationalisation des structures initiés dans le cadre du plan de transformation. La charge comptabilisée en résultat non courant correspond principalement aux indemnités payées ou à payer dans le cadre :

- du plan de départs volontaires mis en œuvre en France, portant sur 2 400 postes ;
- des mesures de réorganisation initiées en Belgique, devant affecter 1 000 salariés ;
- du plan de départs volontaires mis en œuvre en Argentine, portant sur 1 000 postes environ.

Les coûts de réorganisation comptabilisés en 2017 concernaient principalement la France (avec en particulier les coûts liés à la refonte des chaînes logistiques), l'Italie, l'Argentine, la Chine (plan de fermeture de magasins), ainsi que l'Espagne (plan d'intégration des hypermarchés acquis auprès d'Eroski).

Les autres produits et charges non courants enregistrés en 2018 ont principalement concerné la France et le Brésil.

Des dépréciations d'actifs non courants autres que les *goodwill* ont été enregistrées en 2018 afin de notamment traduire la situation difficile de certains magasins en France, en Italie et en Chine, ainsi que la sortie d'actifs (pour respectivement 97 et 82 millions d'euros).

En 2017, les tests de perte de valeur avaient conduit le Groupe à constater une charge de dépréciation des *goodwill* de l'Italie à hauteur de 700 millions d'euros.

Une description des charges et des produits non courants est fournie dans la note 7.3 des états financiers.

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel s'établit à 758 millions d'euros en 2018, à comparer à 978 millions d'euros en 2017.

Résultat financier

Le résultat financier est une charge nette de (262) millions d'euros, soit (0,3) % du chiffre d'affaires en 2018 contre (0,6) % en 2017.

(en millions d'euros)	**2018**	**2017 retraité**
Coût de l'endettement financier net	(233)	(317)
Autres produits et charges financiers	(29)	(128)
TOTAL	(262)	(445)

Le coût de l'endettement financier net s'élève à (233) millions d'euros, en diminution de (84) millions d'euros. Cette réduction reflète le désendettement du Groupe ainsi que des opérations de refinancement menées à des conditions plus favorables.

Les autres produits et charges financiers représentent une charge nette de (29) millions d'euros, à comparer à une charge nette de (128) millions d'euros en 2017. Cette amélioration traduit notamment l'ajustement positif comptabilisé à hauteur de 53 millions d'euros sur le résultat financier 2018 en première application de la norme IAS 29 à l'Argentine (hyperinflation) à partir du 1er janvier (cf. notes 4.3 et 14.6 des états financiers). Cette amélioration résulte également d'une taxe sur les transactions financières comptabilisée en Argentine en baisse de 16 millions d'euros par rapport à 2017, reflétant la dépréciation du peso.

Impôt sur les résultats

La charge d'impôt sur les résultats s'élève à (539) millions d'euros en 2018, à comparer à une charge de (618) millions d'euros en 2017. Le taux effectif d'impôt ressort à (109) % contre 116% en 2017. Il est fortement impacté par les charges non récurrentes n'ayant pas eu d'effet impôt au 31 décembre 2018 (non activation des déficits).

Participations ne donnant pas le contrôle

La part de résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle s'est élevée à 216 millions d'euros en 2018, contre 169 millions d'euros en 2017. Cette hausse reflète d'une part, l'introduction en Bourse de Grupo Carrefour Brasil réalisée en juillet 2017 et d'autre part, sa solide performance sur 2018.

Résultat net des activités poursuivies – part du Groupe

En conséquence des éléments décrits ci-dessus, le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, s'établit à (259) millions d'euros en 2018, un niveau similaire aux (254) millions d'euros enregistrés en 2017.

Résultat net des activités abandonnées – part du Groupe

En 2018, le résultat net des activités abandonnées, part du Groupe, présente un solde négatif de 301 millions d'euros et correspond à hauteur de (297) millions d'euros au résultat de l'activité Magasins de proximité intégrés France arrêtée en cours d'année. Ce résultat est présenté en application de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, tout comme le résultat comparatif de 2017, qui présente un solde négatif de (278) millions d'euros (cf. note 5 des états financiers).

La sortie du périmètre des magasins ex-Dia a été achevée après la fermeture des 273 entités à fin juillet 2018.

4.2 Situation financière et trésorerie Groupe

4.2.1 Capitaux propres

Les capitaux propres s'élèvent à 11 286 millions d'euros au 31 décembre 2018, à comparer à 12 159 millions d'euros à la fin de l'année précédente, soit une diminution de (873) millions d'euros.

Cette baisse s'explique principalement par les mouvements suivants :

- le résultat net de l'exercice, soit (344) millions d'euros ;
- les autres éléments du résultat global (essentiellement constitués des écarts de conversion défavorables sur le réal brésilien), soit (404) millions d'euros ;
- les dividendes versés au titre de l'exercice 2017 pour un montant total de (242) millions d'euros, dont (152) millions d'euros aux actionnaires de Carrefour et (90) millions d'euros aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle.

Les impacts de la première application des normes IFRS 9 (instruments financiers) et IAS 29 (hyperinflation) sur les capitaux propres d'ouverture au 1er janvier 2018 se sont pratiquement compensés (cf. section 4.4). Ils ont respectivement atteint (259) millions d'euros et 237 millions d'euros.

4.2.2 Endettement financier net

L'endettement financier net du Groupe s'élève à 3 785 millions d'euros à fin 2018. Il est pratiquement stable par rapport à fin 2017 et s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	**2018**	**2017**
Emprunts obligataires	7 545	6 596
Autres emprunts et dettes financières	405	522
Passifs relatifs à des contrats de location financement	275	301
Total des dettes financières hors dérivés/passif	8 225	7 419
Dérivés/Passif	50	78
TOTAL DES DETTES (1)	8 275	7 497
dont dettes à plus d'un an	*6 936*	*6 428*
dont dettes à moins d'un an	*1 339*	*1 069*
Autres actifs financiers courants	190	161
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 300	3 593
TOTAL DES PLACEMENTS (2)	4 490	3 753
DETTE NETTE = (1) - (2)	3 785	3 743

Les dettes financières du Groupe (hors dérivés) ont des échéances réparties dans le temps (jusqu'en 2026 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)	**2018**	**2017**
À moins d'un an	1 289	991
Entre 1 et 2 ans	1 129	1 333
Entre 2 et 5 ans	3 298	3 056
Au-delà de 5 ans	2 510	2 039
TOTAL	8 225	7 419

Au 31 décembre 2018, le Groupe dispose par ailleurs de 3,9 milliards d'euros de crédits syndiqués non tirés et mobilisables sans condition, à échéance 2022 et 2023, ce qui conforte sa position de liquidité.

La trésorerie disponible pour le Groupe s'établit à 4 300 millions d'euros au 31 décembre 2018, à comparer à 3 593 millions d'euros au 31 décembre 2017, soit une augmentation de 707 millions d'euros.

4.2.3 Tableau de flux de trésorerie de l'exercice et trésorerie du Groupe

L'endettement net augmente de 42 millions d'euros en 2018, à comparer à une diminution de 788 millions d'euros en 2017. Cette variation s'analyse comme suit à partir du tableau de flux de trésorerie simplifié du Groupe pour la période :

en millions d'euros	**2018**	**2017 retraité**
Autofinancement	2 107	2 653
Variation du BFR marchand ("Trésorerie marchandises")	44	248
Variation des autres créances et autres dettes	70	(93)
Variation des encours sur crédit à la consommation	(168)	32
Investissements opérationnels	(1 611)	(2 369)
Variation des fournisseurs d'immobilisations	(53)	(77)
Autres flux opérationnels	247	109
Cash-flow libre	636	503
Acquisitions et cessions de filiales et de participations dans des entreprises associées	(172)	(246)
Acquisitions et cessions de participation sans changement de contrôle	0	479
Dividendes versés / Augmentation de capital	(146)	677
Coût de l'endettement financier net	(233)	(317)
Change	(206)	(138)
Autres	63	(171)
Diminution / (Augmentation) de l'endettement net	(58)	788
Ajustement d'ouverture IFRS 9	16	
Diminution / (Augmentation) de l'endettement net - impact ouverture IFRS 9	(42)	

Le cash-flow libre s'élève à 636 millions d'euros sur l'exercice 2018 (à comparer à 503 millions d'euros en 2017 retraité) et provient principalement des éléments suivants :

- un autofinancement qui s'établit à 2 107 millions d'euros ;
- la variation de la « Trésorerie marchandises » qui s'élève à 44 millions d'euros contre 248 millions d'euros en 2017 ;
- les investissements opérationnels pour 1 611 millions d'euros à comparer à 2 369 millions d'euros en 2017. Cette baisse significative reflète l'évolution de la stratégie du Groupe et les mesures mises en œuvre à partir du 2nd semestre 2017 et pleinement effectives en 2018. Ces mesures visent à une plus grande sélectivité et productivité des investissements réalisés par le Groupe.

4.2.4 Financement et ressources de liquidité

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 aux 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 2018, 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 avril 2018, le Groupe a prolongé d'un an sa ligne de crédit syndiqué de 1,4 milliard d'euros (échéance mai 2023). 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*).

Au Brésil, deux *debentures* sur des maturités de 3 et 5 ans ont été émises par Atacadão SA au cours de l'exercice 2018 pour un montant total de 1,5 milliard de réals (cf. note 14.2.2 des états financiers). Les titres de créances négociables (*notas promissorias*) émis par Atacadão SA au cours de l'exercice 2017 pour un montant total de 2 milliards de réals ont par ailleurs été remboursés cette année.

Le Groupe considère sa situation de liquidité comme solide. En outre, le niveau de trésorerie disponible permet de couvrir les échéances obligataires de l'année à venir.

Le profil de la dette est équilibré : le Groupe ne fait face à aucun pic de refinancement sur l'ensemble de son échéancier de dette obligataire qui présente une maturité moyenne de 3,6 ans.

Au 31 décembre 2018, Carrefour est noté BBB+ perspective négative par S&P et Baa1 perspective stable par Moody's.

4.2.5 Restriction à l'utilisation des capitaux

Dans le cadre de son activité internationale, Carrefour n'a pas de restrictions importantes sur sa capacité à accéder ou utiliser ses actifs et régler ses passifs autres que celles résultant du cadre réglementaire dans lequel ses filiales opèrent. Les autorités de supervision locales peuvent exiger des filiales bancaires de garder un certain niveau de capital et de liquidité, de limiter leur exposition à d'autres parties du Groupe et de se conformer à certains ratios.

4.2.6 Sources de financement attendues

Pour faire face à ses engagements, Carrefour peut recourir à son cash-flow libre et lever de la dette en ayant recours à ses programmes EMTN et de billets de trésorerie, ou enfin à ses lignes de crédit.

4.3 Perspectives financières

La puissante dynamique de transformation engagée en 2018 et les résultats obtenus, dans un contexte macro-économique complexe, renforcent la confiance du management dans la pertinence du plan Carrefour 2022, au service de l'ambition du groupe : être le leader de la transition alimentaire pour tous.

En 2019, le Groupe poursuivra sa transformation en approfondissant les initiatives prises en 2018.

Les objectifs financiers du plan stratégique Carrefour 2022 sont les suivants :

- un plan d'économies relevé à 2,8 milliards d'euros en année pleine à horizon 2020 (vs 2,0 milliards d'euros initialement) ;
- 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires e-commerce alimentaire en 2022 ;
- 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires en produits bio en 2022 ;
- la cession de 500 millions d'euros d'actifs immobiliers non stratégiques d'ici 2020.

4.4 Autres informations

4.4.1 Principes comptables

Les méthodes comptables appliquées par le Groupe dans les comptes consolidés au 31 décembre 2018 sont identiques à celles retenues pour les comptes consolidés au 31 décembre 2017 à l'exception de la norme IAS 29 en Argentine (cf. section 4.3) ainsi que des normes, amendements de normes et interprétations dont l'application est obligatoire à compter du 1er janvier 2018. Ces textes sont les suivants :

- norme IFRS 9 – *Instruments financiers,* ainsi que les amendements à IFRS 4 – *Application d'IFRS 9 Instruments financiers et d'IFRS 4 Contrats d'assurance* : les impacts de ces textes sur les états financiers du Groupe sont décrits dans la section 4 ;
- norme IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients* (y compris les *Clarifications apportées à IFRS 15* publiées en avril 2016) : ce texte n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe (cf. section 4) ;
- amendements à IFRS 2 – *Classement et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions* : ce texte n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe ;
- amendements à IAS 40 – *Transferts d'immeubles de placement* : ce texte n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe ;
- interprétation IFRIC 22 – *Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée* : ce texte n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe ;
- améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2014-2016 : ce texte n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

Par ailleurs, les amendements à IFRS 9 – *Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative* et à IAS 28 – *Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des co-entreprises* (d'application obligatoire au 1er janvier 2019), ont été appliqués par anticipation, concomitamment à l'application d'IFRS 9. Ces amendements n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes.

À l'exception de ces deux textes, le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée de normes, amendements et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire au 1er janvier 2018. Ces textes sont les suivants :

Textes adoptés par l'Union européenne

a. Norme IFRS 16 – *Contrats de location*

La norme IFRS 16, qui remplacera à partir du 1er janvier 2019 la norme IAS 17 – *Contrats de location* et ses interprétations, établit les principes de comptabilisation des contrats de location et introduit des modifications importantes pour la comptabilisation des contrats par le preneur, en supprimant pour ces derniers la distinction entre contrats de location simple et contrats de location-financement.

En application de la nouvelle norme, tous les contrats de location devront être comptabilisés au bilan, par la constatation d'un actif représentatif du droit d'utilisation du bien loué, en contrepartie d'une dette locative correspondant à la valeur actualisée des loyers à payer sur la durée raisonnablement certaine de location. IFRS 16 affectera également la présentation de ces opérations au compte de résultat (comptabilisation d'une charge d'amortissements et d'une charge d'intérêts, en remplacement de la charge de loyers) et au tableau des flux de trésorerie (les paiements locatifs, représentatifs du paiement des intérêts et du remboursement de la dette, affecteront les flux de financement).

Le Groupe a lancé à compter de 2016 un projet de mise en œuvre de cette nouvelle norme, qui est en cours de finalisation.

Le Groupe optera pour la méthode rétrospective simplifiée à partir du 1er janvier 2019. Les états financiers 2018 ne feront ainsi pas l'objet d'un retraitement.

La collecte des données des contrats de location immobilière est en voie de finalisation. Par ailleurs, le cadre à retenir pour apprécier les durées de location raisonnablement certaines (qui dépendent notamment des réglementations et pratiques de location propres à chaque pays ainsi qu'à chaque type d'actif sous-jacent) et la méthodologie de calcul des taux d'actualisation, nécessaires à l'estimation précise des impacts IFRS 16 en date de première application (1er janvier 2019), sont en cours de détermination.

Les engagements de location mentionnés dans la note 8.5 des états financiers au 31 décembre 2018, déterminés sur la durée non résiliable des contrats de location des actifs immobiliers tenant compte de l'existence de dispositions contractuelles ou légales permettant de sortir avant l'échéance des contrats, ne sont pas entièrement représentatifs de la dette locative qui devra être comptabilisée en application d'IFRS 16.

La méthodologie et l'approche retenue par le Groupe pour déterminer les impacts de l'application de la norme IFRS 16 sont présentées en note 1.2 des états financiers.

b. Interprétation IFRIC 23 – *Incertitude relative aux traitements fiscaux*

L'interprétation IFRIC 23 clarifie l'application des dispositions d'IAS 12 - *Impôts sur le résultat*, concernant la détermination des éléments liés à l'impôt sur le résultat, lorsqu'il y a une incertitude sur les traitements retenus par le Groupe en la matière, au regard des dispositions fiscales applicables.

L'interprétation, applicable à compter du 1er janvier 2019, peut s'appliquer de manière :

- totalement rétrospective ; ou
- partiellement rétrospective, en comptabilisant l'impact cumulé dans les capitaux propres d'ouverture de l'exercice au cours duquel l'interprétation est appliquée pour la première fois.

Les impacts éventuels de cette interprétation ainsi que les modalités de transition sont en cours d'analyse.

Textes non encore adoptés par l'Union européenne

Normes, amendements et interprétations	Date d'application (1)
Amendements à IFRS 10 et à IAS 28 – *Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une co-entreprise*	Application reportée par l'IASB à une date indéterminée
Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2015-2017	1er janvier 2019
Amendements à IAS 19 – *Modification de régime, réduction de régime ou liquidation*	1er janvier 2019
Amendements à IFRS 3 – *Définition d'une activité*	1er janvier 2020
Amendements à IAS 1 et IAS 8 – *Définition de la matérialité dans les états financiers*	1er janvier 2020
Amendements du Cadre conceptuel	1er janvier 2020
Norme IFRS 17 – *Contrats d'assurance*	1er janvier 2022

(1) Sous réserve de l'adoption par l'Union européenne.

Les impacts éventuels de la norme IFRS 17 sont en cours d'analyse. Carrefour n'anticipe pas d'incidence significative de l'application des autres textes sur les comptes consolidés du Groupe.

4.4.2 Saisonnalité de l'activité

À l'instar des autres groupes de grande distribution, Carrefour exerce une activité dont le volume varie de manière sensible au cours de l'année, ce qui peut rendre les comptes consolidés du premier et du deuxième semestre difficilement comparables. Les effets de cette saisonnalité sont particulièrement marqués au niveau du résultat opérationnel courant et de la génération de flux de trésorerie.

Le chiffre d'affaires du Groupe connaît une légère saisonnalité, caractérisée par un second semestre plus fort que le premier, notamment en raison d'une activité plus soutenue au mois de décembre. L'essentiel des charges opérationnelles (frais de personnel, amortissements, ...) étant en revanche réparti plus linéairement sur l'année, le résultat opérationnel courant du Groupe est historiquement plus faible au premier semestre qu'au second.

Les flux de trésorerie générés par le Groupe sont également affectés de manière significative par cette saisonnalité : la variation du besoin en fonds de roulement constatée au premier semestre est structurellement fortement négative du fait des importants règlements fournisseurs réalisés en début d'année civile au titre des achats effectués pour servir la forte demande du mois de décembre de l'année précédente.

4.4.3 Faits marquants de l'exercice

4.4.3.1 Plan de transformation « Carrefour 2022 »

Le 23 janvier 2018, le groupe Carrefour a présenté son plan de transformation qui repose sur :

- déployer une organisation simplifiée et ouverte ;
- gagner en productivité et en compétitivité ;
- créer un univers omnicanal de référence ;
- refondre l'offre au service de la qualité alimentaire.

Les implantations des sièges du Groupe ont été rationnalisées dans l'ensemble des pays afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle des équipes et de gagner en réactivité. Ainsi :

- en Île-de-France, le siège *corporate* de Boulogne-Billancourt a été fermé fin 2018 et le projet de construction d'un nouveau siège de 30 000 m^2 en Essonne a été abandonné ;
- le projet de plan de départs volontaires, visant à permettre une diminution des effectifs des sièges en France à hauteur de 2 400 postes sur un effectif total de 10 500 salariés, a fait l'objet d'un accord collectif majoritaire signé avec les organisations syndicales de Carrefour le 24 mai 2018 ; la mise en œuvre du plan a été initiée fin juin 2018, suite à sa validation par l'administration du travail et à la consultation des instances représentatives du personnel, et a été achevée en fin d'année. Un accord collectif majoritaire a également été signé avec les organisations syndicales concernant le plan de sauvegarde de l'emploi relatif aux magasins intégrés ex-Dia n'ayant pas trouvé de repreneur ;
- en Belgique, la procédure d'information et de consultation entamée avec les partenaires sociaux suite à l'annonce, le 25 janvier 2018, du plan de transformation, a donné lieu à la signature d'un accord en juin 2018. Ce plan prévoit notamment la mise en place d'une nouvelle organisation au sein des hypermarchés et du siège afin d'augmenter l'efficacité opérationnelle et d'optimiser les frais de fonctionnement. La mise en place de ces mesures affectera 1 000 personnes et sera achevée au premier semestre 2019 ;
- en Argentine, un plan de départs volontaires, portant sur 1 000 postes environ (au siège et en magasins), a été mis en œuvre au cours de l'année 2018.

Les coûts résultant de la mise en œuvre de ces mesures ont été provisionnés dès le 30 juin 2018 (cf. notes 7.3 et 11.1 des états financiers).

Un autre objectif est de dégager des marges de manœuvre pour améliorer l'efficacité et la compétitivité du Groupe au service de ses clients. Cela suppose une réduction significative de sa base de coûts et une politique d'investissement plus efficace et ciblée sur ses leviers de croissance. En plus d'un plan d'économie, la mise en œuvre de ce pilier implique la suppression des foyers de perte. En conséquence, le Groupe a décidé de sortir de son périmètre les magasins en grande difficulté, ce qui aboutit à l'arrêt de l'activité Magasins de proximité intégrés en France. Parmi les 352 magasins ex-Dia intégrés au 31 décembre 2017, 273 magasins ont été soit fermés, soit cédés. En ce qui concerne les cessions, 27 offres de reprise auront finalement abouti à la cession du magasin.

Les dispositions de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées* ont par conséquent été appliquées à cette activité. Les incidences sur les comptes consolidés sont décrites en note 5 des états financiers.

4.4.3.2 Partenariat stratégique en Chine

Le 23 janvier 2018, Carrefour a annoncé la signature d'un protocole d'accord avec Tencent et Yonghui pour un investissement potentiel dans Carrefour Chine. Par ailleurs, Carrefour et Tencent ont annoncé le même jour la signature d'un protocole d'accord de coopération stratégique en Chine, dont l'objectif serait de mettre en commun l'expertise de Carrefour dans la distribution avec le savoir-faire technologique et les capacités d'innovation de Tencent. Les discussions en vue de trouver un accord sur les modalités (i) de l'accord de coopération et (ii) de l'entrée de Tencent et Yonghui au capital de Carrefour Chine se poursuivent.

4.4.3.3 Sécurisation des financements long terme du Groupe

Le 22 mars 2018 (règlement en date du 27 mars 2018), le Groupe a réalisé 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). Les obligations, émises à un prix d'émission de 96,75 % de leur valeur nominale, ne verseront pas de coupon (zéro-coupon). Le prix de conversion initial correspondant est de 20,0776 euros (intégrant une prime de conversion de 20 % par rapport au prix de référence de l'action Carrefour). L'exercice du droit de conversion sera dénoué exclusivement en numéraire et ne donnera pas lieu à l'émission d'actions nouvelles ou à la remise d'actions existantes.

Concomitamment à l'émission des obligations, le Groupe a acheté des options d'achat à dénouement monétaire portant sur ses propres actions, afin de couvrir l'exposition économique liée au paiement en numéraire des montants dus au titre des obligations en cas d'exercice de leur droit de conversion par les investisseurs.

L'ensemble de ces opérations, qui ont été swappées en euros, procure ainsi au Groupe l'équivalent d'un financement obligataire classique en euros (cf. description du traitement comptable en note 14.2 des états financiers).

Par ailleurs, le 5 juin 2018 (règlement en date du 12 juin 2018), le Groupe a réalisé une nouvelle émission obligataire de 500 millions d'euros, d'une maturité de 5 ans (échéance juin 2023) et d'un coupon de 0,875 %.

Enfin, le 26 novembre 2018 (règlement en date du 4 décembre 2018), le Groupe a procédé à une nouvelle émission obligataire de 500 millions d'euros, d'une maturité de 7 ans (échéance mai 2026). Cette émission porte un coupon annuel de 1,75 %.

Ces opérations permettent au groupe Carrefour de consolider son financement à long terme, de maintenir sa maturité obligataire moyenne (à 3,6 années au 31 décembre 2018) et de poursuivre la réduction de sa charge financière. De plus, la filiale brésilienne Atacadão a réalisé le 25 avril 2018 une émission obligataire, en deux séries d'une maturité de 3 et 5 ans, pour un montant total de 1,5 milliard de réals (350 millions d'euros environ).

Enfin, Carrefour dispose de facilités de crédits bancaires pour un montant total de 3 900 millions d'euros. Une première ligne de 2 500 millions d'euros a été signée le 22 janvier 2015 et échoit le 22 janvier 2022. Une deuxième ligne de 1 400 millions d'euros, signée le 2 mai 2017, a été prorogée en avril 2018, portant l'échéance initiale du 2 mai 2022 au 2 mai 2023.

4.4.3.4 Paiement du dividende 2017 avec option de paiement en actions

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 15 juin 2018, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2017 à 0,46 euro par action avec une option de paiement de ce dividende en actions.

Le prix d'émission de ces actions nouvelles a été fixé à 13,72 euros, correspondant à 90 % de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de l'Assemblée Générale diminuée du montant net du dividende de 0,46 euro par action et arrondi au centime d'euro supérieur.

Ouverte le 21 juin 2018, la période d'option s'est clôturée le 4 juillet 2018 ; les actionnaires ayant choisi le paiement du dividende en actions représentent 56,93 % du capital.

Le 13 juillet 2018 ont eu lieu :

- le règlement livraison des 14 575 028 actions nouvelles émises pour les besoins du paiement du dividende en actions, suite à une augmentation du capital social et des primes d'émission de Carrefour d'un montant total de 200 millions d'euros ;
- le versement du dividende global en numéraire aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions (152 millions d'euros).

4.4.4 Incidence des changements de méthodes comptables et application de la norme IAS 29

a. Norme IFRS 9 – *Instruments financiers*

La norme IFRS 9 établit les principes de comptabilisation et d'information financière en matière d'actifs financiers et de passifs financiers. Ces principes ont remplacé à compter du 1er janvier 2018 ceux énoncés par la norme IAS 39 – *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation.* La norme IFRS 9 a notamment introduit :

- une nouvelle classification des instruments financiers, fondée sur le modèle de gestion et les caractéristiques contractuelles des instruments financiers (1er volet) ;
- un nouveau modèle de dépréciation des actifs financiers, fondé sur les pertes de crédit attendues, en remplacement du modèle jusqu'alors basé sur les pertes avérées (2e volet) ; et
- de nouveaux principes en matière de comptabilité de couverture, hors opérations de macro-couverture (3e volet).

La nature et les incidences des principaux changements de méthodes comptables résultant de l'application d'IFRS 9 sont résumées dans la note 4.1 des états financiers.

L'impact total de ces changements s'établit à (259) millions d'euros (net d'impôt), sans retraitement des périodes comparatives présentées conformément à l'option offerte par les dispositions transitoires d'IFRS 9.

b. Norme IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients*

La norme IFRS 15, qui définit les principes de reconnaissance des revenus, a remplacé les normes IAS 18 – *Produits des activités ordinaires* et IAS 11 – *Contrats de construction* et les interprétations y afférentes à compter du 1er janvier 2018 (notamment IFRIC 13 – *Programme de fidélisation de la clientèle*). Son champ d'application couvre l'ensemble des contrats conclus avec des clients, à l'exception des contrats de location (revenus de location et de sous-location), des instruments financiers (produits d'intérêt) et des contrats d'assurance, couverts par d'autres normes.

IFRS 15 prévoit un modèle unique pour la comptabilisation du chiffre d'affaires. Elle introduit de nouveaux concepts et principes en matière de reconnaissance du revenu, notamment au titre de l'identification des obligations de performance ou de l'allocation du prix de la transaction pour les contrats à éléments multiples.

L'analyse des transactions et contrats représentatifs réalisée pour les différentes sources de revenus significatives du Groupe a mis en évidence que les principes comptables appliqués par le Groupe en matière de reconnaissance du chiffre d'affaires et des autres revenus opérationnels restent valides dans le cadre de l'application d'IFRS 15.

Les principes de reconnaissance du chiffre d'affaires et des autres revenus des activités ordinaires appliqués par le Groupe sont développés dans la note 7.1 des états financiers et l'analyse des impacts de cette norme sur les comptes du Groupe est présentée en note 4.2 des états financiers.

Les capitaux propres à la date d'ouverture de l'exercice 2018 n'ont pas été impactés par la première application de la norme IFRS 15.

c. Norme IAS 29 - *Information financière dans les économies hyperinflationnistes*

En Argentine, le taux d'inflation cumulé au cours des trois dernières années est supérieur à 100 %, selon une combinaison d'indices utilisés pour mesurer l'inflation du pays, et il n'est pas attendu de baisse significative de l'inflation en 2019 dans un contexte où, par ailleurs, le peso argentin s'est déprécié.

En conséquence, les critères de la norme IAS 29 - *Information financière dans les économies hyperinflationnistes* étant remplis et selon un consensus partagé par l'AMF et l'ESMA, l'Argentine est considérée comme une économie en hyperinflation au sens des normes IFRS, à compter du 1er juillet 2018.

Ainsi, les dispositions de la norme IAS 29 deviennent applicables à compter du 1er janvier 2018, comme si l'Argentine avait toujours été en hyperinflation.

- Les éléments non monétaires du bilan doivent être retraités à l'aide d'un indice général des prix ; les éléments monétaires n'ont pas à être retraités. Les éléments du compte de résultat et de l'état du résultat global en devise locale doivent être 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.
- Par ailleurs, les montants comparatifs présentés en 2017 ne sont pas retraités. L'impact du retraitement des états financiers de la filiale Argentine a été comptabilisé dans les capitaux propres du Groupe au 1er janvier 2018.

L'impact total de ces changements s'établit à 237 millions d'euros (net d'impôt), sans retraitement des périodes comparatives présentées conformément à la norme IAS 21 – *Effets des variations des cours des monnaies étrangères*, qui précise que les montants comparatifs présentés précédemment dans une devise stable ne sont pas retraités.

d. Retraitement de l'information comparative

La cession ou fermeture des magasins ex-Dia, dans le cadre de la mise en œuvre du plan de transformation (cf. note 2.1 des états financiers), a abouti à l'arrêt de l'activité Magasins de proximité intégrés en France. Cette activité, constituée d'un parc de 352 magasins au 31 décembre 2017, a été classée en activité abandonnée, en application de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées.*

Conformément aux dispositions d'IFRS 5, les reclassements suivants ont été effectués dans les comptes consolidés au 31 décembre 2018 :

- le résultat net des magasins fermés, cédés ou destinés à être vendus (incluant les coûts de fermeture) est présenté sur la ligne « Résultat net des activités abandonnées » ; à des fins de comparaison, le résultat net de l'exercice 2017 a également été reclassé sur cette ligne ;
- dans le tableau de flux de trésorerie, tous les flux relatifs à ces magasins sont présentés sur les lignes « Impact des activités abandonnées » ; les données de l'exercice 2017 ont été retraitées de la même façon.

Les principaux agrégats du compte de résultat consolidé de l'activité Magasins de proximité intégrés France traitée en application d'IFRS 5 au titre des exercices 2017 et 2018 se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	**2018** [1]	**2017**
Chiffre d'affaires hors taxe	347	582
Marge des activités courantes	80	133
Frais généraux et amortissements	(186)	(263)
Résultat opérationnel courant	(107)	(130)
Résultat opérationnel	(297)	(278)
Résultat avant impôts	(297)	(278)
Impôts sur les résultats	-	-
Résultat net de la période	(297)	(278)

(1) Les données présentées pour 2018 tiennent compte du résultat des magasins jusqu'à leur cession ou fermeture.

4.4.5 Principales transactions avec les parties liées

Les principales transactions avec les parties liées sont détaillées dans la note 9.3 des états financiers.

4.4.6 Évènements post-clôture

Le 7 janvier 2019, Atacadão SA a émis au Brésil des *debentures* pour un montant total de 900 millions de réals (environ 200 millions d'euros) sur des maturités de 2 mois (pour 200 millions de réals) et 12 mois (pour 700 millions de réals).

Le 31 janvier 2019, Carrefour France a présenté aux organismes syndicaux un plan de transformation pour l'activité hypermarchés mêlant recours à la technologie et suppression d'activités et de postes. Ce plan prévoit notamment l'équipement de certains magasins de caisses automatiques et de scannettes pour les clients, le passage en modèle libre-service *low-cost* ainsi que le passage en mode « tout-automatique » de certaines stations-services.

Le 15 février 2019, Carrefour Italie a présenté aux partenaires sociaux son plan de transformation relatif aux années 2019-2022. Ce plan comporte plusieurs volets opérationnels, tels que plusieurs centaines d'ouvertures de magasins dans les formats Market et Express, le renforcement du e-commerce, la révision du modèle hypermarchés en trois clusters ainsi que des réductions de surfaces ciblées sur certains supermarchés. Ce plan comporte également un volet de réorganisation pouvant conduire à la réduction des effectifs de 590 personnes au maximum.

4.4.7 Responsabilité sociétale

Le groupe Carrefour a engagé depuis de nombreuses années une politique RSE volontariste avec de très nombreuses actions concrètes et une implication de l'ensemble des pays où le groupe Carrefour est présent, telle que décrite dans son Document de Référence, qui présente également dans ses chapitres 1 et 2, la Déclaration de Performance Extra-Financière du groupe Carrefour.

Carrefour a développé de longue date une culture de prise en compte de risques qui couvre notamment les risques de non respect des droits humains et des libertés fondamentales, les risques d'atteinte grave à la santé et la sécurité des personnes et les risques de dégradation de l'environnement, visés par la loi française du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance. Le Plan de vigilance décrit en section 2.6.2 du Document de Référence de la Société formalise les processus et les méthodes déployés par le Groupe dans sa démarche de responsabilité ainsi que les mesures additionnelles prises dans le cadre de la mise en œuvre effective de celui-ci.

4.5 Chiffre d'affaires du premier trimestre 2019

- **Chiffre d'affaires TTC au 1er trimestre 2019 :**
  - Chiffre d'affaires Groupe en hausse de + 2,7 % en comparable (LFL) ;
  - Poursuite de l'accélération au Brésil (+ 6,6 % LFL), où la proximité et le e-commerce confirment leur dynamisme ;
  - Légère progression du chiffre d'affaires en France (+ 1,0 % LFL), portée par l'alimentaire (+ 2,0 % LFL) ;
  - Croissance de plus de 30 % du chiffre d'affaires e-commerce alimentaire Groupe.
- **Progression rapide du plan de transformation Carrefour 2022 :**
  - Leader de la transition alimentaire pour tous : poursuite de la croissance du Bio au 1er trimestre 2019 ;
  - Construction d'un modèle de croissance durable : Carrefour a engagé au 1er trimestre 2019 de nouvelles initiatives pour améliorer sa compétitivité prix et non-prix et systématiser la refonte de l'hypermarché ;
  - Culture d'efficience opérationnelle et de discipline financière : poursuite des actions d'amélioration de la performance opérationnelle et de la transformation des organisations avec de nouveaux projets en France et en Italie.

	Ventes TTC *(en millions d'euros)*	Magasins comparables [1]	Variation totale [2]	
			À changes courants	À changes constants
France	9 034	+ 1,0 %	(3,3) %	(3,3) %
Europe	5 358	(1,5) %	(3,3) %	(2,8) %
Amérique latine *(pre-IAS 29)*	3 880	+ 14,5 %	(2,5) %	+ 15,6 %
Asie	1 744	(3,4) %	(1,5) %	(3,5) %
GROUPE *(PRE-IAS 29)*	**20 016**	**+ 2,7 %**	**(3,0) %**	**+ 0,5 %**
IAS 29 [3]	**(29)**			
GROUPE *(POST-IAS 29)*	**19 987**			

(1) Hors essence et calendaire et à changes constants.
(2) Variations présentées par rapport aux ventes 2018 retraitées, i.e. excluant les ventes des magasins ex-Dia sortis du périmètre.
(3) hyperinflation et changes en Argentine.

4.5.1 Plan de transformation Carrefour 2022 : de nouvelles initiatives depuis le début d'année 2019

Après avoir engagé une puissante dynamique de transformation en 2018, s'être imposé comme le leader de la transition alimentaire pour tous, avoir engagé d'importants investissements commerciaux et atteint un rythme soutenu de réductions de coûts, Carrefour poursuit ses initiatives en 2019.

Leader de la transition alimentaire pour tous

Début 2019, le Groupe renforce son rôle de leader par de nouvelles actions concrètes :

- dans le cadre de la politique d'accompagnement du monde agricole, quatre accords visant à revaloriser le prix du lait payé aux producteurs ont été conclus en février 2019 ;
- en avril, Carrefour et Nestlé ont annoncé qu'ils donnaient la possibilité aux consommateurs d'accéder à des informations issues de la première Blockchain sur une marque nationale (Mousline) en Europe ;
- l'application Too Good To Go contre le gaspillage alimentaire est déployée dans tous les supermarchés français à partir de la mi-avril ;
- au Brésil, Carrefour poursuit le développement des produits bio et sains. A fin mars 2019, des rayons ont été déployés dans 49 hypermarchés, contre 24 à fin décembre 2018.

Le chiffre d'affaires bio poursuit sa forte dynamique de croissance avec plus de + 20 % au 1er trimestre 2019, en particulier en France :

- les espaces bio mis en place en 2018 rencontrent un fort succès dans toutes les typologies de zones de chalandise et Carrefour est aujourd'hui le premier acteur du bio en France ;
- Carrefour a obtenu les autorisations et finalisé début avril l'acquisition de l'enseigne spécialisée So Bio. Le Groupe se concentre maintenant sur le développement de l'enseigne spécialisée, complémentaire de Carrefour Bio.

Construction d'un modèle de croissance durable

Nombreuses initiatives pour renforcer la compétitivité

Début 2019, Carrefour a fait des choix forts en faveur du consommateur et renforce sa compétitivité.

- en France, afin d'encourager la fidélité client, le Groupe a lancé des baisses de prix permanentes avec les « Primes Grandes Marques » et « Primes Fidélités ». Ces opérations s'appliquent à l'ensemble des formats et canaux, une première pour Carrefour. En avril, le Groupe a également lancé en hypermarché les « Prix Imbattables » sur 10 fruits et légumes du quotidien ;
- en Argentine, dans un contexte d'hyperinflation, Carrefour a gelé ses prix sur la viande pendant trois mois et ainsi significativement amélioré son positionnement et son image prix ;
- en Espagne, le Groupe a initié dans le sud du pays des investissements prix dans les produits frais ;
- en Italie, Carrefour a lancé courant avril une opération multi-format « Prezzo ribassato » avec des baisses de prix sur 5 000 produits.

Refonte de l'hypermarché

En février, Carrefour a annoncé sa décision de systématiser et internationaliser la logique d'adaptation des hypermarchés aux spécificités de chaque zone de chalandise, afin d'offrir un parcours client plus fluide et une meilleure expérience d'achat. Le Groupe poursuit ainsi la réduction des surfaces commerciales sous-productives, principalement non-alimentaires (objectif global de -400 000 m^2 d'ici à 2022).

- réduction de surfaces supplémentaire, notamment au profit du Drive, d'outlets et de la galerie commerciale ;
- réouverture du magasin d'Avignon le 4 avril (réduction de surface et des assortiments, mise en rack, baisse des prix, etc.). Il s'inspire du format Maxi en Argentine ;
- ajustement du modèle hypermarché en Italie avec des réductions de surface prévues dans 5 hypermarchés.

Mise en avant du savoir-faire alimentaire et adaptation de l'offre non-alimentaire

Le Groupe souhaite faire de ses magasins la vitrine de la transition alimentaire. Il accélère la refonte de sa proposition commerciale et repense les assortiments et services.

- réduction des assortiments (15) % visée en 2020 à l'échelle mondiale ; (6) % déjà réalisée en 2018), avec pour objectif une meilleure lisibilité de l'offre ;
- poursuite du travail sur les produits à marque Carrefour qui devraient représenter un tiers des ventes d'ici à 2022 ;
- dans les hypermarchés français : nouveaux concepts marchands (e.g. Beauté Plurielle), création de pôle « services » (e.g. Evreux), etc. ;
- extension du partenariat avec Gome en Chine : déploiement de corners de produits électrodomestiques dans 140 hypermarchés ;
- expérimentation de nouvelles catégories: signature début avril d'un partenariat pour installer des pharmacies ou parapharmacies dans les hypermarchés en Belgique.

Développement de l'écosystème omnicanal

Au 1er trimestre 2019, Carrefour a accentué ses efforts de transformation digitale. Le chiffre d'affaires e-commerce alimentaire progresse de plus de + 30 % au 1er trimestre.

- développement d'outils de préparation des commandes en ligne: ouverture d'une nouvelle Plateforme de Préparation de Commandes (PPC) près de Paris, en janvier ;
- services de retrait et de livraison: 1 678 Drive dans le monde (+62 au 1er trimestre), dont 62 Drive piétons en France à fin mars (contre 51 à fin février) ;
- Carrefour a conclu un partenariat avec Rappi, l'application de livraison rapide au Brésil ;
- poursuite du déploiement de nouvelles technologies et services : self check-out avec paiement par reconnaissance faciale disponible dans tous les magasins en Chine depuis la mi-avril ;
- ouverture en mars 2019 du Lab Carrefour-Google et mise en œuvre des premières expérimentations.

Déploiement de nouveaux magasins dans les formats de croissance

Carrefour poursuit son expansion rapide, avec l'ouverture de magasins de proximité (objectif de 3 000 ouvertures d'ici à 2022) et de Cash & Carry.

- ouverture de 91 nouveaux magasins de proximité au 1er trimestre 2019 ;
- ouverture de 4 Atacadão au Brésil au 1er trimestre 2019 (20 prévues en 2019) ;
- conversion de 4 magasins en Maxi en Argentine au 1er trimestre 2019.

Culture d'efficience opérationnelle et de discipline financière

Transformation des organisations

Au 1er trimestre, Carrefour a lancé de nouvelles initiatives de transformation de ses organisations, afin de les rendre plus simples et plus agiles.

- en France, le plan de transformation prévoit notamment la réduction des surfaces de vente et la simplification de l'organisation en magasin (décloisonnement des métiers et plus grande polyvalence du personnel). Un nouvel accord GPEC a été signé en mars afin de favoriser la mobilité interne. Par ailleurs, pour accompagner les salariés dont le métier est plus spécifiquement affecté, le Groupe a ouvert des négociations visant à mettre en place une Rupture Conventionnelle Collective ;
- en Italie, afin de gagner en efficacité, le plan de transformation comprend notamment la réorganisation du siège et devrait entraîner une réduction de 590 postes à temps plein au maximum, soit environ 4% des effectifs, dont la moitié en magasin.

Efficience opérationnelle et discipline financière

Carrefour poursuit, dans l'ensemble des pays, une dynamique de réduction des coûts et renforce la sélectivité et la productivité de ses investissements.

- les alliances à l'achat conclues en 2018 (Tesco, Système U, Pam & Vege, Provera) ont permis à Carrefour de sortir de l'isolement. Le Groupe confirme que les premiers bénéfices interviendront en 2019 ;
- Carrefour poursuit la mise en place d'une démarche industrialisée dans la refonte des process opérationnels et des achats non marchands.

Solidité du bilan

Carrefour réaffirme son attachement à un bilan solide, qui constitue un atout important dans le contexte de mutations rapides de la distribution alimentaire. Au 31 mars 2019, le Groupe était noté Baa1 perspective négative par Moody's et BBB perspective stable par Standard & Poor's.

4.5.2 Ventes TTC 1er trimestre 2019, une croissance en comparable de 2,7 %

	Ventes TTC *(en millions d'euros)*	Variation hors essence hors calendaire		Variation totale avec essence	
		en comparable	en organique	à changes courants	à changes constants
FRANCE	9 034	+ 1,0 %	0,0 %	(3,3) %	(3,3) %
Hypermarchés	4 659	+ 0,1 %	(0,3) %	(3,4) %	(3,4) %
Supermarchés	3 003	+1,5 %	(0,7) %	(3,1) %	(3,1) %
Proximité/autres formats	1 372	+2,6 %	+ 2,5 %	(3,2) %	(3,2) %
AUTRES PAYS	10 982	+3,9 %	+ 4,9 %	(2,7) %	+ 3,5 %
Autres pays d'Europe	**5 358**	**(1,5) %**	**(1,7) %**	**(3,3) %**	**(2,8) %**
Espagne	2 161	(2,8) %	(2,4) %	(1,9) %	(1,9) %
Italie	1 214	(3,8) %	(5,6) %	(7,7) %	(7,7) %
Belgique	987	(0,4) %	(1,8) %	(3,5) %	(3,5) %
Pologne	494	+3,0 %	+ 2,8 %	(3,4) %	(0,6) %
Roumanie	502	+ 3,3 %	+ 7,1 %	+ 3,2 %	+ 5,0 %
Amérique latine (pre-IAS 29)	**3 880**	**+ 14,5 %**	**+ 18,0 %**	**(2,5) %**	**+ 15,6 %**
Brésil	3 306	+ 6,6 %	+ 11,3 %	+ 1,4 %	+ 8,8 %
Argentine (pre-IAS 29)	574	+ 49,1 %	+ 47,0 %	(20,0) %	+46,5 %
Asie	**1 744**	**(3,4) %**	**(3.6) %**	**(1,5) %**	**(3.5) %**
Chine	1 198	(4,4) %	(5,3) %	(4,0) %	(5,7) %
Taïwan	546	(1,1) %	+ 0,4 %	+ 4,5 %	+ 1,6 %
TOTAL GROUPE	20 016	+ 2,7 %	+ 2,8 %	(3,0) %	+ 0,5 %
IAS 29 (1)	(29)				
TOTAL GROUPE (POST-IAS 29)	19 987				

(1) hyperinflation et changes

Au 1er trimestre 2019, le chiffre d'affaires TTC pré-IAS 29 de Carrefour s'élève à 20 016 millions d'euros, en croissance de +0,5 % à changes constants. Compte tenu d'un effet de change défavorable de (3,4) %, principalement dû à la dépréciation du real brésilien et du peso argentin, le chiffre d'affaires recule de (3,0) % à changes courants. Après application de la norme IAS 29, le chiffre d'affaires TTC du 1er trimestre 2019 du Groupe s'élève à 19 987 millions d'euros. En comparable (LFL), la variation du chiffre d'affaires s'élève à + 2,7 % sur le trimestre. La croissance totale à taux de changes constants + 0,5 % intègre également un effet calendaire marqué par Pâques (1,0) %, la contribution des ventes d'essence (1,0) %, les ouvertures + 1,2% et les effets périmètre et autres (0,9) %.

En **France,** dans un nouveau contexte réglementaire (loi EGALIM), Carrefour réalise au 1er trimestre 2019 un chiffre d'affaires en comparable en progression à + 1,0 %, porté par une performance satisfaisante en alimentaire + 2,0 % LFL tandis que le non-alimentaire reste difficile (5,4) % LFL.

- des investissements prix ont été engagés dans tous les formats et canaux avec les nouveaux programmes de Primes lancés en février. Les initiatives se poursuivent avec notamment le lancement en avril des « Prix Imbattables » sur 10 fruits et légumes du quotidien ;
- la dynamique de croissance du bio, du e-commerce et des formats de proximité est solide ;

- Carrefour a poursuivi la réduction des surfaces sous-productives en hypermarché.

Le contexte de marché reste difficile en Europe (1,5) % LFL:

- en **Espagne** (2,8) % LFL, l'environnement demeure très compétitif. La performance a été impactée par certaines fermetures le dimanche dans la région de Levante (nouvelle réglementation). A la suite de l'assainissement des stocks, les opérations de déstockage de produits non-alimentaires ont été moins fortes qu'en 2018. Les actions initiées fin 2018 (renforcement du digital, du frais, du bio et des produits à marque Carrefour) devraient s'accélérer en 2019 ;
- en **Italie** (3,8) % LFL, dans un marché sous pression, la tendance sur le trimestre est restée similaire à celle de 2018 (4,0) % LFL. Le plan de transformation de Carrefour Italie, présenté en février 2019, se met en œuvre ;
- en **Belgique** (0,4) % LFL, dans un marché toujours très concurrentiel, Carrefour affiche une amélioration séquentielle ;
- la croissance se poursuit en **Roumanie** + 3,3 % LFL, ainsi qu'en **Pologne** + 3,0 % LFL où les initiatives commerciales ont permis de limiter les effets de la loi imposant la fermeture certains dimanches.

La dynamique en Amérique latine + 14,5 % LFL se poursuit :

- au **Brésil**, Carrefour affiche une croissance solide de + 6,6 % en comparable, dans un marché qui continue de bénéficier de l'inflation alimentaire :
  - Atacadão + 6,8 % LFL a poursuivi son expansion avec l'ouverture de 4 nouveaux magasins ;
  - l'accélération de Carrefour Retail + 6,1 % LFL a continué, reflétant notamment la solide performance des formats de proximité, une forte croissance du e-commerce et du non-alimentaire ;
  - les services financiers sont toujours en forte croissance avec une hausse des facturations de + 23,4 % au 1 trimestre et une bonne progression du nombre de porteurs de cartes (8,2 millions à fin mars dont 1,7 millions de cartes Atacadão) ;
- dans un contexte macroéconomique complexe, la bonne dynamique commerciale se poursuit en **Argentine** (+ 49,1 % LFL), avec une accélération de la croissance des débits et des volumes, grâce à de forts investissements dans les prix ;

L'**Asie** reste en décroissance de (3,4) % LFL :

- En **Chine** (4,4) % LFL, Carrefour enregistre une performance légèrement meilleure qu'en 2018, portée par une solide accélération du e-commerce. Le Groupe poursuit ses initiatives de transformation avec notamment l'ouverture d'un deuxième magasin Le Marché à Shenzhen en mars ;
- A **Taïwan** (1,1) % LFL, l'activité a souffert d'un marché plus difficile lors de la campagne du nouvel an chinois.

4.5.3 Normes comptables

Application de la norme IFRS 16 - Principes de comptabilisation des contrats de location

Carrefour applique depuis le 1er janvier 2019 la norme IFRS 16 qui concerne les principes de comptabilisation des contrats de location et remplace la norme IAS 17 – Contrats de location et ses interprétations. Le Groupe a opté pour la méthode rétrospective simplifiée. Les états financiers 2018 ne feront ainsi pas l'objet d'un retraitement. Les états financiers au 1er semestre 2019, publiés fin juillet, seront établis conformément à la norme IFRS 16. Carrefour estime la nouvelle dette de location IFRS 16 à environ 5,0 milliards d'euros au 1er janvier 2019. Cette estimation est susceptible d'évoluer d'ici la présentation des états financiers au 1er semestre, intégrant la première application (First Time Application) de la norme sur le bilan d'ouverture.

Application de la norme IAS 29 - Traitement comptable d'hyperinflation pour l'Argentine à compter du 1er juillet 2018, avec une date d'effet au 1er janvier 2018

En Argentine, le taux d'inflation cumulé au cours des trois dernières années est supérieur à 100%, selon une combinaison d'indices utilisés pour mesurer l'inflation du pays (l'inflation des prix de gros et des prix à la consommation ayant dépassé le seuil de 100%), et il n'est pas attendu de baisse significative de l'inflation en 2019 dans un contexte où, par ailleurs, le peso argentin s'est déprécié.

En conséquence, les critères de la norme IAS 29 étant remplis et selon un consensus partagé par l'AMF et l'ESMA, l'Argentine est considérée comme une économie en hyperinflation au sens des normes IFRS, à compter du 1er juillet 2018. Ainsi, les dispositions de la norme IAS 29, relatives à l'information financière dans les économies hyper inflationnistes, deviennent applicables à compter du 1er janvier 2018, comme si l'Argentine avait toujours été en hyperinflation.

L'impact sur le chiffre d'affaires au 1er trimestre 2019 est présenté dans le tableau ci-dessous :

Ventes TTC *(en millions d'euros)*	**2018 (1)**	**Magasins comparables (2)**	**Calendaire**	**Effet périmètre et autres**	**Essence**	**2019 à changes constants**	**Changes**	**2019 à changes courants**	**IAS 29 (3)**	**2019 à changes courant post IAS 29**
1er trimestre	20 626	+2,7%	-1,6%	+0,3%	-1,0%	20 722	-3,4%	20 016	(29)	19 987

(1) retraité IFRS 5
(2) hors essence et calendaire et à changes constants
(3) hyperinflation et changes

Les variations hors essence hors calendaire et les variations totales avec essences sont présentées par rapport aux ventes 2018 retraitées, c'est-à-dire excluant les ventes des magasins ex-Dia sortis du périmètre.

4.5.4 Expansion sous enseignes - 1er trimestre 2019

(en milliers de m²)	31 décembre 2018	Ouvertures/ Élargissements	Acquisitions	Fermetures/ Réductions	Mouvements 1er trimestre 2019	31 mars 2019
France	5 546	15	-	(13)	2	5 762
Europe (hors France)	5 598	21	-	(27)	(5)	5 593
Amérique latine	2 510	23	-	-	23	2 534
Asie	2 667	-	-	(9)	(9)	2 658
Autres *	1 223	25	-	(2)	23	1 246
GROUPE	**17 545**	**85**	**-**	**(50)**	**35**	**17 579**

* *Afrique, Moyen-Orient et République Dominicaine.*

4.5.5 Parc de magasins sous enseignes - 1er trimestre 2019

(Nb de magasins)	31 décembre 2018	Ouvertures	Acquisitions	Fermetures/ Cessions	Transferts	Mouvements 1er trimestre 2019	31 mars 2019
HYPERMARCHÉS	**1 384**	**3**	**-**	**(1)**	**1**	**3**	**1 387**
France	247	-	-	-	1	1	248
Europe (hors Fr)	452	1	-	-	-	1	453
Amérique latine	189	-	-	-	-	-	189
Asie	372	-	-	(1)	-	(1)	371
Autres *	124	2	-	-	-	2	126
SUPERMARCHÉS	**3 319**	**21**	**-**	**(17)**	**(1)**	**3**	**3 322**
France	1 056	3	-	(3)	(1)	(1)	1 055
Europe (hors Fr)	1 776	6	-	(12)	-	(6)	1 770
Amérique latine	147	1	-	-	-	1	148
Asie	73	-	-	(1)	-	(1)	72
Autres *	267	11	-	(1)	-	10	277
MAGASINS DE PROXIMITÉ	**7 029**	**91**	**-**	**(112)**	**-**	**(21)**	**7 008**
France	3 918	42	-	(46)	-	(4)	3 914
Europe (hors Fr)	2 511	47	-	(62)	-	(15)	2 496
Amérique latine	516	1	-	-	-	1	517
Asie	29	1	-	(4)	-	(3)	26
Autres *	55	-	-	-	-	-	55
CASH & CARRY	**379**	**7**	**-**	**(1)**	**-**	**6**	**385**
France	144	1	-	-	-	1	145
Europe (hors Fr)	49	2	-	(1)	-	1	50
Amérique latine	173	4	-	-	-	4	177
Asie	-	-	-	-	-	-	-
Autres *	13	-	-	-	-	-	13
GROUPE	**12 111**	**122**	**-**	**(131)**	**-**	**(9)**	**12 102**
France	5 365	46	-	(49)	-	(3)	5 362
Europe (hors Fr)	4 788	56	-	(75)	-	(19)	4 769
Amérique latine	1 025	6	-	-	-	6	1 031
Asie	474	1	-	(6)	-	(5)	469
Autres *	459	13	-	(1)	-	12	471

* *Afrique, Moyen-Orient et République Dominicaine.*

4.6 Glossaire indicateurs financiers

Définitions

Croissance à magasins comparables

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.

Cash-flow libre

Le cash-flow libre est le solde net de l'autofinancement avant coût de l'endettement financier net, de la variation du besoin en fonds de roulement et des investissements opérationnels.

4.7 Analyse de l'activité de la société mère

4.7.1 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 s'élèvent à 144 millions d'euros et correspondent essentiellement aux refacturations intra-groupe.

Le résultat financier passe de (4 264) millions d'euros en 2017 à 1 419 millions d'euros en 2018. Cette amélioration du résultat financier de 5 683 millions d'euros s'explique notamment par :

- la comptabilisation en 2018 d'une dépréciation nette des reprises sur les immobilisations financières d'un montant de 232 millions d'euros contre 5 292 millions d'euros en 2017 ;
- l'augmentation des dividendes reçus de 826 millions d'euros par rapport à 2017.

En 2018, le résultat exceptionnel, qui s'élève à (87) millions d'euros, est essentiellement constitué de dotations aux provisions sur des risques divers.

Le résultat net se traduit par un bénéfice de 1 484 608 036,82 euros.

Autres opérations

Le 22 mars 2018, Carrefour a réalisé auprès d'investisseurs institutionnels une émission d'obligations convertibles remboursables en numéraire sans effet dilutif d'un montant nominal de 500 millions de dollars américain d'une maturité de 6 ans, soit une arrivée à échéance en mars 2024.

Cette opération, qui fait l'objet de couvertures en euros, procure à la Société l'équivalent d'un financement obligataire classique en euros (cf. description du traitement comptable en note 14.2 de l'annexe aux comptes consolidés).

Carrefour a également réalisé auprès d'investisseurs institutionnels deux émissions d'obligations dans le cadre de son programme EMTN. La première émission a été réalisée le 5 juin 2018, règlement en date du 12 juin 2018, pour un montant de 500 millions d'euros, d'une maturité de 5 ans soit une arrivée à échéance le 12 juin 2023, portant un coupon annuel de 0,875 % et la seconde émission a été réalisée le 26 novembre 2018, règlement en date du 4 décembre pour un montant de 500 millions d'euros d'une maturité de 7 ans, soit une arrivée à échéance le 4 mai 2026, portant un coupon annuel de 1,75 %.

Ces opérations permettent à la Société de consolider son financement à long terme, de maintenir sa maturité obligataire moyenne à 3,6 années au 31 décembre 2018 et de poursuivre la réduction de sa charge financière.

Délais de paiement des fournisseurs et des clients

Conformément aux dispositions de l'article L. 441-6-1 du Code de commerce, nous vous indiquons ci-dessous les informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients de la Société par date d'échéance :

DÉCLARATION ANNUELLE DES DÉLAIS DE PAIEMENT FOURNISSEURS ET CLIENTS

Exercice clos le 31/12/2018 *montants en milliers d'euros*	Article D.441 I-1 : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D.441 I-2 : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour	1 à 30 Jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour	1 à 30 Jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT												
Nombre de factures concernées	2	26	19	4	69*	118	0	1	1	2	14	21*
Montant total des factures concernées TTC	74	824	419	23	1 179*	2 444	0	54	24	2 175	15 248	17 501*
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	0 %	0 %	0 %	0 %	1 %	1 %						
Poucentage du chiffre d'affaire TTC de l'exercice								0 %	0 %	2 %	12 %	14 %
(B) FACTURES EXCLUES DU (A) RELATIVES À DES DETTES ET CRÉANCES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES												
Nombre de factures exclues	aucune						aucune					
Montant total des factures exclues	0						0					
(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL - ARTICLE L 441-6 OU ARTICLE 443-1 DU CODE DE COMMERCE)												
Délais de paiements utilisés pour le calcul des retards de paiements	X Délais contractuels : (préciser)						X Délais contractuels : (préciser)					
	Délais légaux : (préciser)						Délais légaux : (préciser)					
	Les délais contractuels appliqués se situent dans la fouchette de 20j à 60j.						Les délais contractuels appliqués se situent dans la fouchette de 20j à 60j.					

* *Ces factures correspondent essentiellement à des factures intra-groupe.*

4.7.2 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 :

- souscription à l'augmentation de capital de la société Adialea pour 10 millions d'euros ;
- cession de la société CRFP20 à la société Carrefour Netherlands BV ;
- transmission universelle de patrimoine de la société CRFP19.

4.7.3 Affectation du résultat

Il est proposé aux actionnaires d'affecter et de répartir le résultat de l'exercice de la manière suivante :

Bénéfice de l'exercice	**1 484 608 036,82 €**
Affectation à la réserve légale	8 254 421,25 €
Report à nouveau au 31 décembre 2018	924 985 489,61 €
Soit bénéfice distribuable	2 401 339 105,18 €
Dividendes 2018 prélevés sur le bénéfice distribuable	**358 705 838,00 €** (1)
Solde du report à nouveau après affectation	2 042 633 267,18 €

(1) Calculé sur la base des actions ouvrant droit à dividende (déduction faite des actions auto-détenues au 31 décembre 2018).

Le montant du report à nouveau post affectation du résultat de l'exercice 2018 a été augmenté des dividendes 2017 non versés aux actions autodétenues.

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 789 252 839 actions composant le capital social au 31 décembre 2018, le montant global des dividendes serait ajusté en conséquence et le solde étant affecté au report à nouveau serait déterminé sur la base des dividendes effectivement mis en paiement.

Il est précisé que la totalité du dividende de 358 705 838 €, qui représente un dividende de 0,46 euro par action ouvrant droit à dividende (déduction faite des 9.457.539 actions autodétenues à la date du 31 décembre 2018), avant les prélèvements sociaux et le prélèvement forfaitaire et prélèvement obligatoire non libératoire de 21 % prévu à l'article 117 *quater* du Code général des impôts est, pour les personnes physiques résidentes fiscales en France, éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2º du 3 de l'article 158 du Code général des impôts.

Il est proposé d'offrir à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement du dividende :

- en numéraire ;
- ou en actions nouvelles de la Société.

Les actions nouvelles, en cas d'exercice de la présente option, seraient émises à un prix égal à 90 % de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de l'Assemblée Générale diminuée du montant net du dividende et arrondi au centime d'euro supérieur. Les actions ainsi émises porteraient jouissance au 1er janvier 2019 et seraient entièrement assimilées aux autres actions composant le capital social de la Société.

Les actionnaires pourraient opter pour le paiement du dividende en numéraire ou pour le paiement du dividende en actions nouvelles entre le 24 juin 2019 et le 5 juillet 2019 inclus, en adressant leur demande aux intermédiaires financiers habilités à payer ledit dividende ou, pour les actionnaires inscrits dans les comptes nominatifs purs tenus par la Société, à son mandataire, la Société Générale, CS 30812, 44308 Nantes Cedex 03.

Pour les actionnaires qui n'auraient pas exercé leurs options avant le 5 juillet 2019 inclus, le dividende sera payé uniquement en numéraire.

Pour les actionnaires qui n'auraient pas opté pour un versement du dividende en actions, le dividende serait payé en numéraire le 11 juillet 2019. Pour les actionnaires ayant opté pour le paiement du dividende en actions, le règlement livraison des actions interviendrait à compter de la même date.

En application de la loi, nous vous rappelons que les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents et les revenus éligibles à l'abattement visé au 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 %**
2015	0,70 €	0,70 €	-
2016	0,70 €	0,70 €	-
2017	0,46 €	0,46 €	-

4.7.4 Activités de recherche et développement

La Société ne met en œuvre aucune politique de recherche et développement.

4.7.5 Évolution récente

Les perspectives de l'année 2019 en lien avec l'exécution du plan « Carrefour 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 2018.

4.7.6 Résultat de la Société au cours des cinq derniers exercices

(en millions d'euros)	**2018**	**2017**	**2016**	**2015**	**2014**
I - Capital en fin d'exercice					
Capital social	1 973	1 937	1 891	1 846	1 837
Primes d'émission et de fusion	16 856	16 693	16 367	16 023	15 930
Nombre d'actions ordinaires existantes	789 252 839	774 677 811	756 235 154	738 470 794	734 913 909
II - Opérations et résultats de l'exercice					
Résultat avant impôt, participation des salariés et dotation nette aux amortissements et provisions	1 726	893	219	626	2 166
Impôt sur les bénéfices	186	230	261	193	238
Participation des salariés due au titre de l'exercice					
Résultat après impôt, participation des salariés et dotation nette aux amortissements et provisions	1 485	(4 160)	433	831	4 440
Résultat distribué [1]		356	529	517	500
III - Résultat par action					
Résultat après impôt, participation des salariés, mais avant dotation nette aux amortissements et provisions	2,42	1,45	0,63	1,11	3,27
Résultat après impôt, participation des salariés, et dotation nette aux amortissements et provisions	1,88	(5,37)	0,57	1,13	6,04
Dividende net attribué à chaque action [1]		0,46	0,70	0,70	0,68
IV - Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	6	7	7	7	8
Montant de la masse salariale de l'exercice	12	17	15	21	22
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, Œuvres Sociales)	5	6	4	5	7

(1) Pour 2018 a été fixé par le conseil d'administration et soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire.

4.8 Gestion des risques

Dans un environnement incertain et en évolution permanente, une gestion volontariste des risques est un élément essentiel de développement durable de l'activité de l'entreprise, et un chantier commun à l'ensemble des collaborateurs. Cette démarche permet également de revisiter l'ensemble des processus de l'entreprise et d'identifier des axes de progrès et d'opportunités.

Le dispositif de gestion des risques mis en place par le Groupe repose notamment sur l'identification et la prise en compte des principaux facteurs de risques et incertitudes susceptibles d'avoir un impact significatif sur ses activités, sa situation financière et son image (II/1).

Le Groupe a engagé depuis plusieurs années une politique de gestion des risques coordonnée et structurée autour de cartographies des risques majeurs, de règles et de diffusions des meilleures pratiques, avec la mise en place d'un dispositif de prévention et de gestion des risques (II/2).

Dans le cadre d'une analyse et d'une revue régulières des risques assurables, le Groupe met également en place des solutions de transfert des risques au marché de l'assurance (II/3).

Pour faire face à des situations sensibles susceptibles d'affecter significativement ses activités, sa situation financière ou son image, le Groupe a également développé un dispositif global de gestion de crise (III).

4.8.1 Principaux facteurs de risques et incertitudes

Les principaux facteurs de risques identifiés par le Groupe sont présentés ci-après avec un regroupement en cinq thématiques :

- stratégie et gouvernance ;
- opérations ;
- environnement des affaires ;
- financiers ; et
- services financiers.

Au cours de l'exercice, le Groupe a notamment porté une attention particulière à :

- la prise en compte des évolutions réglementaires européennes notamment en matière de données personnelles avec le règlement général sur la protection des données (RGPD), la prévention des abus de marché, et la mise en œuvre par le Groupe de la loi Sapin II (transparence, lutte contre la corruption et modernisation de la vie économique) et de la loi relative au devoir de vigilance ;
- la sécurité des systèmes d'informations eu égard à l'évolution des menaces liées à la cybercriminalité et à la stratégie de développement des ventes en ligne ; et
- la qualité et la sécurité des produits.

Le 23 janvier 2018, le Groupe a présenté son plan de transformation « Carrefour 2022 » afin d'adapter son modèle et son organisation pour être le leader mondial de la transition alimentaire pour tous. Ce plan s'articule autour de 4 axes : le déploiement d'une organisation simplifiée et ouverte, un gain en productivité et en compétitivité, la création d'un univers omnicanal de référence et la refonte de l'offre au service de la qualité alimentaire. La cartographie des risques majeurs du Groupe intègrent les plans de prévention et de gestion des risques liés aux opérations et à la stratégie en lien avec ce plan de transformation.

Stratégie et gouvernance	Opérations	Environnement des affaires	Risques financiers	Services financiers
• Définition, adaptation et mise en œuvre de la stratégie • Conformité et loyauté des pratiques • Responsabilité sociétale • Environnement • Contentieux et litiges	• Pertinence et performance des modèles économiques et commerciaux • Maîtrise opérationnelle et financière du développement et de l'expansion • Partenariat et franchise • Maîtrise de la chaine d'approvisionnement • Qualité, conformité et sécurité des produits • Sécurité des personnes et des biens • Gestion des ressources humaines • Continuité, intégrité, confidentialité des systèmes d'informations • Maîtrise et valorisation des actifs	• Environnement politique et social • Environnement économique et volatilité des marchés • Environnement, pression et évolution réglementaires • Evolution du secteur et environnement concurrentiel • Catastrophes naturelles et changement climatique • Terrorisme et criminalité	• Risque de liquidité • Risque de taux d'intérêt • Risque de change • Risque de crédit • Risque actions • Qualité de la gestion financière, des budgets et des reportings	• Risque de liquidité • Risque de crédit

4.8.1.1 Stratégie et gouvernance

Définition, adaptation et mise en œuvre de la stratégie

Description du risque

Dans un environnement politique, économique, social et concurrentiel incertain et complexe, une conception, une communication et une exécution inefficaces ou inadaptées de la vision et de la stratégie du Groupe tout comme une difficulté à gérer des projets ou des réorganisations pourraient nuire à sa réputation, ses performances financières et opérationnelles.

Le plan de transformation « Carrefour 2022 » inclut un certain nombre d'objectifs notamment financiers qui sont fondés sur plusieurs hypothèses relatives à l'activité et aux conditions économiques. Le Groupe pourrait ne pas être en mesure de réaliser pleinement ses objectifs de transformation et, même s'ils étaient atteints, ceux-ci pourraient ne pas produire les bénéfices escomptés ou dans les délais attendus. L'incapacité du Groupe à mettre en œuvre avec succès et atteindre ses objectifs de transformation pourrait nuire à sa réputation et à ses performances financières et opérationnelles.

Gestion du risque

La construction et la mise en œuvre de la stratégie font l'objet d'un travail approfondi au niveau de chaque pays sous la coordination de la Direction Générale, avec une revue régulière des objectifs et des engagements permettant une allocation optimale des ressources, dans le cadre d'un suivi de l'activité et des principaux plans d'actions. Les progrès du plan stratégique sont pilotés au plus haut niveau du Groupe avec des points réguliers au Comité Exécutif et au Conseil d'administration.

Conformité et loyauté des pratiques

Description du risque

Dans un contexte de judiciarisation accrue, avec des autorités de contrôle disposant de pouvoirs étendus, le non-respect des réglementations ou des engagements contractuels, tant dans le cadre des activités opérationnelles que dans la relation avec ses collaborateurs, peuvent avoir un impact important sur les performances financières et la réputation du Groupe. À titre d'illustration, le groupe Carrefour prend en compte les récentes évolutions réglementaires, notamment en matière de lutte contre la corruption (« loi Sapin 2 ») et de protection des données personnelles (règlement général sur la protection des données – RGPD).

Gestion du risque

Le Groupe a diffusé en octobre 2016 ses Principes Éthiques qui ont pour objectif de formaliser le cadre éthique dans lequel l'ensemble des collaborateurs du Groupe doit exercer leur activité professionnelle au quotidien. Les Principes Éthiques du Groupe sont partagés avec les fournisseurs et prestataires dans le cadre des Chartes éthiques tel que cela est précisé dans le référentiel des règles du Groupe. Des procédures d'évaluation de la situation des clients, des fournisseurs de premier rang et des intermédiaires au regard de la cartographie des risques sont en cours de mise en place.

Un dispositif d'alerte professionnel global a été mis en place en 2016 afin d'alerter sur des manquements aux Principes Éthiques, notamment en matière de corruption et de conflits d'intérêts. La confidentialité des informations est garantie au cours de toutes les étapes du processus d'alerte, notamment en ce qui concerne l'identité du lanceur d'alerte. Aucune mesure de sanction ne peut être prise à l'encontre d'un collaborateur ayant signalé de bonne foi un manquement aux Principes Éthiques du Groupe.

Le Groupe a assuré un suivi des mesures mises en place en 2017 pour se conformer à la loi Sapin II. De même, Carrefour réalise un suivi relatif à l'ordonnance du 1er décembre 2016 renforçant le dispositif français de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, qui transpose en droit français la directive européenne du 20 mai 2015 tel que décrit en section 4.7.2 du Document de Référence de la Société relative au dispositif de prévention et de gestion des risques.

Responsabilité sociétale

Description du risque

Au-delà de la conformité réglementaire, avec des attentes croissantes des consommateurs pour un commerce responsable et durable, la nature et la réalité des engagements, des politiques ou des actions menées en matière de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) peuvent avoir un impact sur la réputation du Groupe et ses performances financières.

Gestion du risque

Le Groupe a engagé depuis de nombreuses années une politique RSE volontariste telle que décrite dans le Document de Référence de la Société, qui présente également dans ses chapitres 1 et 2 avec de très nombreuses actions concrètes et une implication de l'ensemble des pays où le Groupe est présent, la Déclaration de Performance Extra-Financière du Groupe. L'évaluation des risques environnementaux, sociaux et sociétaux est un élément essentiel dans la construction et la mise à jour de la démarche RSE du Groupe.

Le Groupe a développé de longue date une culture de prise en compte des risques qui couvre notamment les risques de non respect des droits humains et des libertés fondamentales, les risques d'atteinte grave à la santé et la sécurité des personnes et les risques de dégradation de l'environnement, visés par la loi française du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance. Le Plan de vigilance décrit en section 2.6.2 du Document de Référence de la Société formalise les processus et les méthodes déployées par le Groupe dans sa démarche de responsabilité ainsi que les mesures additionnelles prises dans le cadre de la mise en œuvre effective de celui-ci.

Le Groupe figure depuis 2017 parmi les 5 premiers distributeurs mondiaux en matière de RSE et la seule société française parmi les 12 entreprises leaders du secteur *Food & Staples Retailing* de l'indice *Dow Jones Sustainability Index World* (DJSI).

Environnement

Description du risque

Dans le cadre de ses activités, le Groupe est potentiellement exposé à des risques environnementaux de natures très diverses, en lien avec la conception et la vente de produits, le transport de marchandises et l'exploitation de ses magasins et entrepôts. Ces activités peuvent en effet impacter l'environnement à travers notamment les méthodes de production des matières premières, le choix des emballages, la consommation de carburants, d'énergie ou encore de fluides réfrigérants.

Gestion du risque

L'évaluation des risques et enjeux environnementaux a pour objectif d'améliorer la connaissance, la compréhension des enjeux ainsi que leur prise en compte pour protéger les activités, les collaborateurs et les consommateurs.

La préservation et la protection de l'environnement sont prises en considération par le Groupe, de même que les risques industriels, dans une logique de prévention, à travers des analyses et études, mais également la mise en œuvre opérationnelle de dispositifs de prévention ou de traitement. L'ensemble des actions visant à réduire l'empreinte environnementale des activités commerciales ainsi que les mesures prises pour réduire les effets du changement climatique sont présentées dans la section 2 du Document de Référence de la section qui est consacrée à la « Responsabilité Sociétale ». Alors que les réglementations visant à protéger l'environnement se développent dans de nombreux pays avec des consommateurs de plus en plus attentifs à cet enjeu, une attention particulière est portée à la gestion des ressources naturelles (bois, ressources halieutiques, eau...).

Contentieux et litiges

Description du risque

Dans le cadre de ses activités courantes, le Groupe est impliqué dans diverses procédures judiciaires ou administratives et est soumis à des contrôles administratifs, dont l'issue est incertaine avec des impacts potentiellement importants sur sa situation financière ou sa réputation. L'exposition du Groupe à des litiges significatifs est décrite en note 11.2 de l'annexe aux comptes consolidés.

Gestion du risque

La gestion et le suivi des contentieux sont assurés au niveau de chaque pays et au niveau du Groupe par les différentes Directions juridiques. Des provisions sont également constituées dans les comptes au titre de ces contentieux et litiges lorsqu'il existe une obligation envers un tiers à la date de clôture de l'exercice.

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage actuellement en cours, autres que celles décrites en notes 11.2 et 11.3 de l'annexe aux comptes consolidés, à laquelle le Groupe serait partie qui soit susceptible d'avoir ou qui ait eu, au cours des 12 derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière du Groupe.

4.8.1.2 Opérations

Pertinence et performance des modèles économiques et commerciaux

Description du risque

Dans un environnement très concurrentiel avec des marchés très instables, la pertinence des modèles économiques et commerciaux et leur adaptation rapide aux évolutions des habitudes et des modes de consommation est essentielle (développement du e-commerce, comportements alimentaires). De la même manière, l'efficacité et la performance de la fonction achats peuvent avoir un impact important sur les performances opérationnelles, extra-financières et financières du Groupe, tant dans l'organisation et la conception que dans la capacité de déploiement en magasin.

Gestion du risque

L'adaptation des modèles commerciaux aux attentes des clients est un enjeu majeur pour les équipes en charge du développement et des concepts, dans une démarche d'anticipation, de suivi et de veille permanente. La performance des processus dans le cadre de la transition alimentaire pour tous permet par exemple d'adapter le modèle économique aux nouvelles exigences de consommation (développement de standards de sécurité et qualité alimentaire, achat et production responsable). Les impacts sociétaux des activités sont également pris en compte pour adapter le modèle économique de Carrefour en limitant par exemple le gaspillage alimentaire, en valorisant les déchets ou en réduisant les émissions de gaz à effet de serre.

Maîtrise opérationnelle et financière du développement et de l'expansion

Description du risque

Dans un contexte concurrentiel important avec une pression sur les coûts et une raréfaction des emplacements de qualité dans certains pays, l'incapacité ou les difficultés du Groupe à identifier, à obtenir et à développer les meilleurs sites, dans la recherche permanente de la meilleure rentabilité sur la base d'hypothèses fiables et validées avec une prise en compte de l'ensemble des facteurs de risques, de même qu'une mauvaise identification, évaluation ou intégration de nouveaux actifs ou sociétés peuvent avoir un impact sur ses performances financières et l'atteinte de ses objectifs.

Gestion du risque

L'ensemble de ces éléments sont notamment pris en compte dans le cadre des dossiers analysés au niveau de chaque pays par les Directions financières en relation avec les Directions du développement et le cas échéant avec les équipes de Carrefour Property. Les dossiers les plus significatifs sont revus et préalablement validés au niveau du Comité d'investissement Groupe (CIG).

Partenariat et franchise

Description du risque

Alors qu'une majorité des magasins sous enseignes du Groupe est exploitée en franchise, et que le développement du Groupe s'appuie sur des partenariats dans plusieurs pays, l'évaluation, la sélection, l'accompagnement et le suivi de ces différents franchisés et partenaires peuvent avoir un impact sur les performances financières et opérationnelles, et sur la réputation du Groupe au cas où les pratiques de ces partenaires ne seraient pas conformes aux réglementations, aux standards ou aux valeurs du Groupe.

Gestion du risque

Dans le cadre de la recherche d'un partenariat ou du suivi des partenariats existants, une analyse du risque partenaire est réalisée. Pour la mise en place et l'exécution des accords de franchise et de partenariat, une documentation support pour les besoins de l'exploitation de l'activité est mise à la disposition des franchisés et partenaires. Cette documentation relative au savoir-faire du Groupe comprend les méthodes commerciales et financières, les normes de qualité, d'hygiène et de sécurité, la Charte éthique et la Charte graphique. Elle est mise à jour périodiquement et l'accompagnement dans le cadre de son déploiement est assuré par les conseillers de franchise qui effectuent des visites régulières des partenaires et franchisés. Des partenariats à l'achat des plus grandes marques nationales sont également conclus avec des acteurs du marché, comme Système U, Tesco, Fnac-Darty et Cora et font l'objet d'un suivi spécifique et de mesures de protection adaptées.

Maîtrise de la chaîne d'approvisionnement

Description du risque

Dans un marché global interdépendant avec de très nombreux fournisseurs et des flux croissants tant physiques que digitaux, la performance des processus achats et logistiques tout comme la continuité de l'approvisionnement des magasins du Groupe, tant intégrés que franchisés, ou la livraison des commandes clients pour les activités d'e-commerce, sont des éléments essentiels pour la satisfaction des clients et la réalisation des objectifs opérationnels et financiers, avec des risques accrus dans les pays émergents et une responsabilité croissante des multinationales vis-à-vis de leur chaîne d'approvisionnement.

Gestion du risque

Alors que la fonction achats est un élément essentiel de différenciation, l'organisation du Groupe est adaptée à sa dimension internationale tout en capitalisant sur sa connaissance des marchés locaux et en s'appuyant sur des entités dédiées au *sourcing* de nouveaux produits. Une cartographie des risques de la fonction achats permet de décrire les processus d'achats, d'identifier les risques achats et de qualifier des risques identifiés en termes d'origine, de localisation dans le processus, de causes et de conséquences.

Le risque d'interruption de la logistique fait l'objet d'une attention particulière. Il s'agit d'identifier les expositions aux risques d'un entrepôt, de qualifier et de quantifier les impacts potentiels du risque d'arrêt de la logistique liés à ce site et de prioriser les investissements pour faire progresser le niveau de maîtrise.

Le Groupe a également développé depuis de nombreuses années une expertise permettant de garantir l'approvisionnement des magasins, en s'appuyant sur des plateformes logistiques intégrées ou des prestataires, avec des plans de continuité d'activité en cas de situation inhabituelle.

En réponse aux évolutions fortes du secteur, liées au comportement consommateur et aux technologies disponibles, le Groupe a lancé en France le programme transverse « Appro 360° » dont l'objectif est d'augmenter l'agilité de l'organisation au niveau de la chaine d'approvisionnement. Le croisement des dimensions technologique et processus dans le programme permet d'augmenter l'adaptabilité de la *Supply* à des changements rapides et structurants, en lien avec les orientations stratégiques du Groupe portées par le plan « Carrefour 2022 ». Le programme a notamment pour objectif la maximisation du taux de service, l'optimisation des flux et la maîtrise des coûts.

Cela se traduit par une réduction des distances entrepôt/magasin, une mutualisation de la flotte, une optimisation des tournées et gains de chargement, une baisse des niveaux de stocks par réduction des points de stockage et une amélioration du taux de service en magasin.

Qualité, conformité et sécurité des produits

Description du risque

Garantir la qualité et la sécurité des produits des marques propres du Groupe et respecter les normes d'hygiène dans les magasins sont des enjeux majeurs, renforcés par la création en septembre 2018 du programme d'actions pour mieux manger « Act for food ». Ces enjeux pourraient avoir des impacts importants sur la réputation et les performances financières, et le cas échéant engager la responsabilité du Groupe.

L'enjeu est identique dans le cadre du suivi de la logistique et des procédures de rappel et de retrait de tous les produits commercialisés.

Gestion du risque

La Direction qualité du Groupe a développé de nombreux standards et outils, dont des 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 renforcer les partages de bonnes pratiques et de garantir la cohérence des approches. Le Groupe déploie également un important programme de formation pour les collaborateurs et des actions régulières de communication vis-à-vis des consommateurs en matière de sécurité alimentaire.

La plateforme digitale *Actforfood.fr* présente et met en perspective les actions concrètes du Groupe en faveur de la qualité alimentaire et du mieux manger.

Le dispositif comprend également une procédure permettant de retirer rapidement des stocks et des rayons des produits potentiellement dangereux. Cette procédure évolue afin de disposer de solutions additionnelles et automatisées pour augmenter encore le niveau de sécurité. Afin de garantir qu'un produit non conforme n'est plus accessible au consommateur final, des plateformes Internet de transmission de l'information ont par exemple été développées pour faciliter d'une part le remplissage par l'industriel concerné des données nécessaires au retrait, et d'autre part le ciblage et l'avertissement des entrepôts et magasins susceptibles d'avoir réceptionnés les lots de produits non conformes pour un retrait diligent. Le blocage en caisse de produits rappelés est par ailleurs renforcé par l'identification au code barre EAN.

Les produits de marque Carrefour font l'objet de procédures et de contrôles renforcés, de la conception à la commercialisation, dans le cadre d'une démarche globale présentée en détail dans le chapitre 2 du Document de Référence de la Société consacré à la « Responsabilité Sociétale ». Parmi ces mesures, on peut citer notamment la signature d'un cahier des charges par l'ensemble des parties concernées, la vérification de la présence d'un certificat pour le fournisseur, la réalisation d'audits techniques et sociaux, la réalisation d'analyses supplémentaires et la gestion des réclamations clients.

Enfin, Carrefour a développé une technologie *blockchain* pour une traçabilité complète des produits alimentaires. Le système de traçabilité digitale est progressivement opérationnel pour les consommateurs qui peuvent accéder à la base de données par un QR Code et consulter les données tracées grâce à une interface créée par le Groupe. La technologie *blockchain* garantit l'immuabilité des données enregistrées et garantit l'historique de l'information du produit de la filière.

Sécurité des personnes et des biens

Description du risque

La conformité aux réglementations en matière de santé et de sécurité tout comme la protection des actifs du Groupe sont des éléments importants pour lesquels une prise en compte insuffisante pourrait avoir des impacts potentiellement négatifs sur la réputation, les activités et la performance financière du Groupe ainsi que des conséquences judiciaires.

Gestion du risque

Un dispositif de gestion de crise adapté en cas d'événement majeur est un élément important permettant de limiter les conséquences négatives potentiellement importantes, notamment sur la continuité d'activité des opérations.

L'organisation du Groupe en matière de prévention des risques vise à assurer la sécurité des personnes (collaborateurs et clients) et des biens dans l'ensemble des sites du Groupe à travers des moyens humains, techniques et organisationnels adaptés aux risques. Il existe une cartographie des risques en matière de sécurité et de sûreté des personnes et des biens.

Une évaluation détaillée des risques sanitaires est effectuée au niveau Groupe pour les collaborateurs locaux et expatriés.

Sous la coordination de la Direction Générale et des Directions sécurité Pays, chaque pays dispose d'une organisation et d'outils spécifiques permettant une remontée rapide d'information en cas d'incident et la mise en œuvre des moyens adaptés.

Gestion des ressources humaines

Description du risque

Avec plus de 363 000 collaborateurs dans le monde, Carrefour est un des premiers employeurs privés dans de nombreux pays. Dans un marché des talents très concurrentiel et des changements démographiques majeurs, attirer, retenir, former, motiver, récompenser ou faire évoluer les collaborateurs et les meilleurs candidats est un enjeu pour le Groupe. Le développement de ses activités repose sur la compétence, la motivation et l'engagement de ses collaborateurs.

Dans le cadre de son plan de transformation stratégique, Carrefour a engagé en 2018 une réduction significative de sa base de coût avec des mesures sociales qui peuvent avoir un impact sur le climat social ainsi que sur l'image du Groupe.

Gestion du risque

Carrefour porte une attention particulière à la gestion des ressources humaines. Le Groupe mise sur le développement des compétences de ses collaborateurs par une forte politique de formation, de mobilité et de promotion interne. Employeur responsable et engagé, Carrefour met en place un fort dispositif de lutte contre la discrimination, les violences faites aux femmes, promeut l'égalité femmes-hommes, l'intégration des personnes en situation de handicap, l'équilibre vie privée/vie professionnelle et veille aux conditions de travail de l'ensemble de ses salariés. La politique appliquée est exposée et développée dans le chapitre 2 du Document de Référence de la Société consacré à la « Responsabilité Sociétale ».

En 2018, des mesures de reclassement et d'accompagnement vers la mobilité externe ou interne ont été mises en place, dans le cadre d'accords négociés et signés par les partenaires sociaux. Par ailleurs, un ambitieux chantier de changement culturel et managérial a été lancé pour accompagner la transformation.

Continuité, intégrité, confidentialité des systèmes d'informations

Description du risque

Bien que la plupart des activités du Groupe et de nombreuses fonctions dépendent largement de systèmes d'information, développés ou administrés par des ressources internes ou des prestataires externes, une fragilité de ces outils pourrait perturber sensiblement la conduite des opérations avec des impacts potentiellement importants sur les performances financières et opérationnelles, notamment au niveau des systèmes de commande, d'encaissement et de reporting financier.

Avec des systèmes d'information en mutation constante, complexes à appréhender dans leur globalité, ainsi que le développement du nomadisme et de la cybercriminalité, la sécurité des systèmes d'information est de ce fait un enjeu majeur, en matière de protection des données concernant nos clients et nos collaborateurs et de disponibilité de nos outils.

Gestion du risque

Le Groupe met en œuvre un ensemble de mesures afin d'assurer la continuité d'exploitation de ses activités et la protection des données sensibles. En particulier, la confidentialité, l'intégrité, la disponibilité et la traçabilité des données sont garanties par un système de management de l'information.

Un système de management de l'information vise à garantir la confidentialité, l'intégrité, la disponibilité et la traçabilité des données internes permettant de couvrir les risques suivants : utilisation frauduleuse des informations et des systèmes ; déclarations racistes, à caractère sexuel ou offensant ; affirmations discriminatoires ou harcelantes ; téléchargements illégaux ; utilisation illicite d'équipement, de logiciel ou d'information ; publication d'informations confidentielles ; mésusage de mots de passe ; usage d'informations personnelles et identifiables.

La Direction des systèmes d'information du Groupe assure le développement et la cohérence de l'ensemble des applications informatiques au sein du Groupe dans le cadre d'une approche coordonnée. Une équipe dédiée s'appuyant sur un réseau dans l'ensemble des pays du Groupe vise à assurer la sécurité des systèmes d'information par une gouvernance adaptée, des standards partagés et des contrôles réguliers.

Le Comité de la sécurité de l'information Groupe, composé notamment du secrétaire général, du directeur de la transformation digitale, du directeur des systèmes d'information et du directeur de la sécurité de l'information, assure le pilotage du dispositif. Ce dernier s'appuie sur la politique de sécurité de l'information du Groupe contenant l'ensemble des règles applicables à toutes les organisations du Groupe.

Maîtrise et valorisation des actifs

Description du risque

La qualité des emplacements et la maîtrise des actifs du Groupe sont des éléments déterminants en termes de compétitivité et de performances opérationnelle et financière, ce qui implique d'anticiper et d'assurer un niveau optimum de réserves foncières, tout en étant attentif à l'environnement (consommation d'énergie, impacts sur la biodiversité…), à la maintenance, la gestion et la valorisation des actifs du Groupe. La réalisation des expertises d'évaluation du patrimoine immobilier peut présenter un certain nombre de risques liés aux marchés immobilier et financier.

Avec une part importante des magasins exploités dans des locaux loués dans le cadre de baux commerciaux, l'incapacité du Groupe à les renouveler à des conditions favorables pourrait également affecter les performances financières, de même qu'une gestion inefficace ou non optimisée des relations avec des locataires dans les sites où le Groupe est propriétaire.

Dans le cadre des opérations d'acquisition, le coût de certaines acquisitions peut nécessiter des ressources financières importantes, et en particulier des financements externes dont le Groupe ne peut garantir l'obtention dans des conditions satisfaisantes. Par ailleurs lors de cessions d'actifs, en cas de dégradation de la conjoncture économique ou du marché de l'immobilier, le Groupe peut ne pas être en mesure de céder ses actifs immobiliers commerciaux dans des conditions financières et de délais satisfaisants, si cela devenait nécessaire.

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

Gestion du risque

Sous la responsabilité et la coordination du directeur patrimoine, développement et innovation du Groupe, notamment en charge de l'ensemble des activités de Carrefour Property, chaque pays met en œuvre une politique de maîtrise et de valorisation des actifs adaptée à sa stratégie. Des dispositifs (logiciels, études externes…) et analyses sont implémentés pour assurer le suivi et l'optimisation des activités.

La société immobilière Cargo Property Assets (ex Cargo Property Holding), dédiée à l'immobilier logistique du Groupe en France, permet d'assurer la maîtrise d'actifs immobiliers clés que sont les

entrepôts logistiques. Cette société détenue à 32 % par le Groupe, au côté de partenaires co-investisseurs, regroupe environ un tiers des centres de distribution du Groupe en France. Le Groupe est le Gérant et le locataire exclusif de Cargo.

4.8.1.3 Environnement des affaires

Environnement politique et social

Description du risque

Une partie des activités du Groupe est exposée aux risques et incertitudes dans des pays pouvant connaître, ou ayant connu, une période d'instabilité politique et sociale ou avec une gouvernance fragile. Carrefour est présent dans des pays qui ont récemment connu des événements pouvant entraîner des perturbations opérationnelles comme en France ou au Brésil, et reste vigilant tant quant à leur évolution qu'au risque d'intégration perfectible lié aux productions et habitudes locales.

Gestion du risque

Le Groupe a notamment développé depuis plusieurs années un dispositif de veille globale ainsi qu'une cartographie des risques pays prenant en compte de nombreux indicateurs, avec une mise à jour régulière et un suivi dans une logique prospective. Ces outils permettent d'accompagner la prise de décision dans le cadre du développement international du Groupe. À titre d'exemple, comme au Proche et Moyen-Orient ou en Tunisie, certains pays exploités avec des partenaires en franchise subissent des tensions sociales ou des instabilités politiques ce qui conduit le Groupe à une veille permanente et approfondie sur toute évolution en la matière. D'autre part afin d'éclairer la prise de décision de projets ou de processus spécifiques, des évaluations sont menées afin d'étudier tout projet d'implantation ou d'évaluer tout risque de sûreté lié à l'implantation de magasins dans une zone géographique. Par ailleurs, à l'échelle locale, des analyses sont réalisées pour évaluer l'ancrage territorial du Groupe *(voir section 2.3.8)*.

Environnement économique et volatilité des marchés

Description du risque

La situation économique dans les pays d'implantation du Groupe peut avoir des impacts sur la demande, le niveau de dépenses et les habitudes d'achat des clients du Groupe, accrus par l'instabilité et l'imprévisibilité de la conjoncture mondiale, nationale ou régionale. La volatilité des prix des actifs, des prix de revient des matériels ou des produits liés à des matières premières (agricoles, métaux, carburant, coût de l'énergie…) pourrait également avoir un impact sur le chiffre d'affaires, les coûts et les résultats.

Gestion du risque

Par la nature de ses activités, le Groupe attache une importance particulière au suivi et à la prise en compte de l'évolution de la conjoncture et des perspectives dans ses pays d'implantation, notamment dans le cadre de nombreuses études et d'échanges. Eu égard à l'interdépendance des activités et à la sensibilité des prix pour les clients du Groupe, l'évolution des prix de marché est également prise en compte à plusieurs niveaux, notamment dans le cadre des achats de marchandises ou de frais généraux. Le Groupe est notamment attentif à la conjoncture économique des pays du Groupe et plus particulièrement à celle de certains pays émergents comme en Amérique latine.

Les principaux indicateurs économiques des pays d'implantation font l'objet d'un suivi mensuel en particulier des risques pays et d'une prise en compte aussi bien dans les plans stratégiques que dans les processus d'évaluation des projets. Des notes spécifiques rédigées par des spécialistes en fonction des zones géographiques alimentent ces analyses. Dans le cadre de cette veille, le Groupe peut s'appuyer sur un panel d'experts et sur des études relatives aux enjeux liés aux matières premières. Le Groupe dispose de véritables outils pour avoir une vision prospective des cours de matières premières alimentaires et non alimentaires.

Environnement, pression et évolution réglementaires

Description du risque

Les réglementations auxquelles le Groupe est soumis dans ses pays d'implantation, tout comme les évolutions réglementaires et les actions menées par les régulateurs locaux, nationaux ou internationaux sont susceptibles d'avoir un impact sur notre activité et les performances financières du Groupe. Tant en France qu'à l'international, le Groupe est soumis à de nombreuses législations et réglementations, dont celle relative au droit de la concurrence, régissant l'exploitation d'établissements ouverts au public, la protection des consommateurs, la relation industrie – commerce ainsi qu'à certaines réglementations particulières liées à des activités spécifiques (banque, assurance, monétique, logistique, e-commerce, immobilier, stations-service).

À titre d'illustration, la loi pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et une alimentation saine et durable aussi appelée « EGalim », adoptée le 2 octobre 2018 et promulguée le 1er novembre 2018, aura un impact sur les politiques de prix et de promotion de Carrefour en France.

Gestion du risque

Le suivi et la prise en compte des réglementations sont assurés au niveau de chaque pays par la Direction juridique locale sous la coordination de la Direction juridique Groupe. Dans une logique d'anticipation et d'allocation optimale des ressources, la Direction juridique Groupe assure également un suivi des risques juridiques prenant notamment en compte l'environnement et les évolutions réglementaires et législatives.

À titre d'illustration, le Groupe a notamment pris en compte l'entrée en vigueur du Règlement européen sur la Protection des Données à caractère Personnel (RGPD) dont les dispositions sont applicables depuis mai 2018 dans l'ensemble des États membres de l'Union européenne. Le Groupe a mis en place un programme paneuropéen pour cadrer et coordonner les travaux de mise en conformité à l'échelle du Groupe. Ce programme s'appuie sur des plans d'actions pour chaque pays et sur des rôles clefs au sein de chaque pays (*data protection officer*, responsable métiers collaborateurs, responsable métiers clients, responsable IT).

Dans le cadre de la mise en place des alliances à l'achat, qui font l'objet d'une attention particulière de l'Autorité de la Concurrence, des mesures de protection ont été mises en œuvre pour éviter une diffusion d'informations sensibles dans le respect de la réglementation en la matière.

Évolution du secteur et environnement concurrentiel

Description du risque

Particulièrement exposé aux évolutions des comportements des consommateurs dans un contexte de mutations technologiques, le secteur de la grande distribution est caractérisé par une dynamique concurrentielle importante avec des marchés instables, saturés en Europe et des marges plutôt contraintes. Cela conduit à une évolution constante et rapide du secteur qui pourrait avoir des impacts sur l'activité et les performances du Groupe.

De plus, le marché de la distribution est en pleine mutation en raison principalement du développement du digital et du changement des modes de consommation. Le commerce électronique subit un essor spectaculaire avec un bouleversement des équilibres sur tous les marchés et dans tous les pays où les enseignes sont présentes. Les modes de consommation, le comportement des clients ainsi que le paysage de la distribution ont été modifiés. Ces éléments pourraient chacun avoir des impacts sur l'activité et les performances du Groupe.

Gestion du risque

Le suivi et la prise en compte de l'environnement concurrentiel et de ses évolutions sont réalisés au niveau de chaque pays et assurés au niveau du Groupe par la Direction Générale et la Direction stratégie, dans une logique d'anticipation et d'identification d'opportunités de développement ou d'arbitrages.

Catastrophes naturelles et changement climatique

Description du risque

Dans la majorité de ses pays d'implantation, le Groupe peut être exposé aux catastrophes naturelles avec des impacts directs ou indirects sur ses activités, ses actifs, ses clients et ses collaborateurs, et ainsi à des conséquences sur sa situation financière. Dans un contexte de changement climatique, l'évolution des conditions météorologiques pourrait avoir également des impacts sur ses opérations, notamment au niveau du comportement de ses clients.

Gestion du risque

Le Groupe mène un travail approfondi pour améliorer la prise en compte des risques naturels dans ses opérations, avec en particulier une étude approfondie réalisée en 2016 pour identifier les sites les plus exposés. Une cartographie des risques et enjeux environnementaux est actualisée régulièrement afin de développer la connaissance, améliorer l'évaluation, adapter les actions de prévention et ajuster les couvertures d'assurances. Ce travail a été mené sur l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe est présent, directement ou en franchise, avec un exercice prospectif par rapport au changement climatique, notamment à travers un atlas des risques naturels, des diagnostics par péril et par pays permettant d'identifier les sites « sensibles », et des fiches de prévention.

Terrorisme et criminalité

Description du risque

Par la multiplicité de ses contreparties, le très grand nombre de sites et son activité de flux considérables (humains, produits et financiers), le marché de la distribution est exposé aux risques criminels et terroristes pouvant avoir des impacts directs et indirects significatifs, notamment dans les magasins. Le risque de cybercriminalité est détaillé dans le facteur de risque « continuité, intégrité, confidentialité des systèmes d'information ».

Gestion du risque

Les mesures de prévention et de protection de chaque site sont déterminées en fonction de l'exposition au risque, avec une revue régulière, des dispositifs par les Directions sécurité Pays, et leur adaptation en fonction de l'évolution de la menace.

Une cartographie spécifique de l'exposition aux risques criminels et terroristes est en vigueur sur l'ensemble des processus du Groupe : de l'implantation dans un pays à l'exploitation d'un magasin.

Les événements terroristes survenus depuis 2015 dans le monde ont conduit le Groupe à revalider et, le cas échéant, à réajuster les dispositifs de prévention et de gestion de crises dans plusieurs pays d'implantation.

4.8.1.4 Financiers

Les principaux risques attachés aux instruments financiers du Groupe sont les risques de liquidité, de taux, de change, de crédit et le risque sur actions. L'information est décrite de manière détaillée dans la note 14.7 de l'annexe aux comptes consolidés.

La nature des métiers du Groupe conduit à distinguer les risques financiers liés à l'activité de banque-assurance (incluant notamment Carrefour Banque) et les risques financiers de l'activité commerciale.

Le Groupe a mis en place une organisation permettant de suivre les risques financiers avec une trésorerie centralisée. Des reportings périodiques sont adressés à la Direction Générale du Groupe qui peut ainsi contrôler les orientations prises dans le cadre de la stratégie de gestion qu'elle a autorisée.

Concernant les activités de crédit, la gestion et le suivi des risques sont pilotés directement par les entités concernées. La Direction de la trésorerie et des financements du Groupe s'assure du contrôle et de la bonne mise en œuvre des règles applicables aux activités de crédit, conjointement avec les partenaires capitalistiques de cette activité le cas échéant. Des reportings périodiques sont adressés par les équipes locales à la Direction de la trésorerie et des financements du Groupe.

Risque de liquidité

Description du risque

La répartition par échéance des dettes financières ainsi que l'information détaillée sur la gestion du risque de liquidité figurent en note 14.7 de l'annexe aux comptes consolidés.

Le risque de liquidité consiste en l'incapacité dans laquelle le Groupe 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.

Gestion du risque

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 2018, 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. Le groupe a prolongé d'un an sa ligne de crédit syndiquée de 1,4 milliard d'euros (échéance mai 2023).

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 le maintien de son rang de crédit (*pari passu*), la limitation des sûretés accordées aux autres créanciers (*negative pledge*), le changement de contrôle, la limitation de cession substantielle d'actifs et le 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*).

De plus, la filiale brésilienne Atacadão a réalisé le 25 avril 2018 une émission obligataire, en deux séries d'une maturité de 3 et 5 ans, pour un montant total de 1,5 milliard de réals (350 millions d'euros environ) (cf. note 2.3 de l'annexe aux comptes consolidés). Les titres de créances négociables (*notas promissorias*) émises par Atacadão SA au cours de l'exercice 2017 pour un montant total de 2 milliards de réals ont par ailleurs été remboursés cette année.

Le Groupe considère sa situation de liquidité comme solide. En outre, le niveau de trésorerie disponible permet de couvrir les échéances obligataires de l'année à venir.

Le profil de la dette est équilibré : le Groupe ne fait face à aucun pic de refinancement sur l'ensemble de son échéancier de dette obligataire qui présente une maturité moyenne de 3,6 ans.

Risque de taux d'intérêt

Description du risque

Le risque de taux d'intérêt est le risque par lequel la variation des taux d'intérêt serait susceptible de générer une augmentation du coût net de l'endettement du Groupe. L'information détaillée sur la gestion du risque de taux d'intérêt figure en note 14.7 de l'annexe aux comptes consolidés.

Gestion du risque

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 une partie de la période.

Risque de change

L'information détaillée sur la gestion du risque de change figure en note 14.7 de l'annexe aux comptes consolidés.

Description du risque

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.

Le **risque de change bilantiel** est le risque par lequel une évolution défavorable des cours de change détériorerait les capitaux propres d'une filiale, dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'Euro, convertis en Euro dans les Comptes Consolidés établis en Euro.

Le bilan et le compte de résultat sont exposés au risque de conversion : les ratios de structure financière consolidée sont sensibles aux variations des parités de change qui impactent le résultat et les capitaux propres des filiales étrangères opérant en dehors de la zone Euro.

Gestion du risque

Le risque de change transactionnel : Les activités du Groupe dans le monde sont réalisées par des filiales qui opèrent essentiellement dans leur propre pays (achats et ventes en devises locales). Par conséquent, l'exposition du Groupe au risque de change sur les opérations commerciales est naturellement limitée et concerne essentiellement l'importation. Le risque sur les opérations d'importation fermes (achat de marchandises en devises) est couvert par des achats à terme de devises. La maturité de ces opérations de change est généralement inférieure à 12 mois.

Le risque de change bilantiel : Le risque de conversion pesant sur les opérations réalisées dans des pays hors zone Euro concerne essentiellement le real brésilien, le peso argentin et le renminbi chinois : à titre d'exemple, l'incidence de la variation des taux de change moyens utilisés en 2018 comparés à ceux de 2017 a affecté négativement le chiffre d'affaires du Groupe de 4 960 millions d'euros (- 6,5 % du chiffre d'affaires 2018) et son résultat opérationnel courant de - 121 millions d'euros (- 6,4 % du résultat opérationnel courant 2018).

Enfin, lorsque des financements locaux sont mis en place, ils sont généralement effectués dans la devise locale.

Risque de crédit

1) Créances commerciales

Description du risque

Les créances commerciales comprennent principalement les créances à recevoir des fournisseurs (au titre des ristournes et coopérations commerciales à recevoir), des franchisés (au titre des livraisons de marchandises et des redevances) ainsi que celles dues au titre des loyers des galeries marchandes et des opérations réalisées dans le cadre de l'activité de promotion immobilière. Les créances commerciales sont évaluées au coût amorti (cf. note 14 de l'annexe aux comptes consolidés). 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 de l'annexe des comptes consolidés).

Gestion du risque

Au 31 décembre 2018, le montant net des créances commerciales hors fournisseurs débiteurs s'élève à 1 424 millions d'euros (cf. note 7.4.3 de l'annexe aux comptes consolidés). Le montant net des créances échues s'élève à 188 millions d'euros, dont 51 millions d'euros à plus de 90 jours (soit 3,6 % du montant net total des créances commerciales hors fournisseurs débiteurs). Le Groupe considérant le risque de non recouvrement comme marginal, ces créances ne font pas l'objet de dépréciation.

2) Placements (équivalents de trésorerie et autres actifs financiers courants)

Description du risque

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.

Le risque de crédit lié à un placement est le risque de défaillance ou de défaut de la contrepartie.

Les placements de Carrefour 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.

Gestion du risque

Le Groupe effectue un suivi du risque de contrepartie permettant de suivre les politiques de placements directs chez des contreparties et les sous-jacents des OPCVM dans lesquels le Groupe a investi. Pour les OPCVM, le Groupe se fixe également comme objectif de ne jamais investir un montant supérieur à 5 % du montant d'un fonds, et l'actif net total du fonds doit être supérieur à 250 millions d'euros.

Risque actions

Description du risque

Le risque sur actions provient des variations de marché du cours de l'action Carrefour dans le cadre de ses programmes d'engagement sur ses titres et des actions détenues en propre.

Gestion du risque

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 gratuites d'actions. Au 31 décembre 2018, les actions détenues en propre couvrent l'intégralité de ces programmes, passés ou existants.

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 31,4 millions d'euros.

Qualité de la gestion financière, des budgets et des reportings

Description du risque

La qualité de la gestion financière, des budgets et des reportings est primordiale en ce qu'elle permet de délivrer une information fiable de la situation financière actuelle et future du Groupe à ses parties prenantes. Les données de reporting soutiennent les décisions du management et un suivi précis permet de prendre les décisions appropriées.

Gestion du risque

L'organisation et les procédures en matière comptable et financière sont formalisées dans le cadre du référentiel des règles Groupe applicables à l'ensemble des filiales.

Les procédures et outils mis en place visent notamment à assurer la maîtrise des flux financiers au sein des différents pays dans lesquels le Groupe est présent, à vérifier que les budgets et prévisions reflètent au mieux les tendances observées et constituent une estimation réaliste des performances futures, et à garantir que les comptes consolidés produits donnent une image fidèle de la situation financière du Groupe et de ses résultats.

4.8.1.5 Services financiers

Les services financiers distribuent des crédits à la consommation, des produits d'épargne, des produits d'assurance et de compte de paiement ce qui les expose aux risques financiers classiques (risques de provisionnement finance et assurance, risques liés aux ratios financiers, risques de liquidité) mais également aux obligations réglementaires auxquelles sont soumis les établissements financiers et bancaires et notamment le dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme.

Risque de liquidité

La répartition par échéance des dettes financières ainsi que l'information détaillée sur la gestion du risque de liquidité figurent en note 14.7 de l'annexe aux comptes consolidés.

Description du risque

Le risque de liquidité dû à l'impossibilité d'honorer les échéances des passifs financiers, est suivi par Carrefour Banque dans le cadre d'une « politique de liquidité » validée par la Direction Générale et s'inscrit dans la politique générale du Groupe. La situation de refinancement de Carrefour Banque et sa capacité à disposer de liquidités suffisantes, sont appréciées à partir de normes internes, d'indicateurs d'alerte et de ratios réglementaires.

Gestion du risque

La gestion du risque de liquidité vise les objectifs suivants :

- une sécurité de refinancement qui s'appuie sur une évaluation mensuelle de la projection des excédents et ou des besoins de trésorerie sur un horizon de trois ans glissants en comparant la projection des engagements reçus en version dite statique à la projection des encours clients en situation dynamique ;
- une conformité aux ratios de liquidité Bâle III *via* un renforcement pérenne dans des actifs de qualité (*assets quality*) au travers d'un investissement dans un fonds dédié LCR (*Liquidity Coverage Ratio* – ratio de liquidité à court terme) et un allongement de la durée du passif pour renforcer le ratio NSFR (*Net Stable Funding Ratio* - ratio de liquidité à long terme) visant ainsi un équilibre de l'actif et du passif ;
- une diversification des sources de refinancement (lignes bancaires de crédit confirmé, emprunts obligataires, opérations de titrisation, titres de créances négociables ou épargne bilancielle). Au cours de l'exercice 2018, Carrefour Banque a ainsi émis un emprunt obligataire de 400 millions d'euros à 4 ans en complément des émissions de TCN au fil de l'eau.

Les structures *Master Trust* au titre de l'obligataire et la titrisation de crédit renouvelable permettent une gestion dynamique et agile des séries de titres émis, dans le cadre de la titrisation *Master Credit Card Pass* une série de 300 millions d'euros est en cours.

Carrefour Banque a par ailleurs renouvelé en novembre 2014 son crédit syndiqué de 750 millions d'euros sur cinq ans assorti d'une option d'extension discrétionnaire de deux fois un an dans l'objectif de renforcer sa sécurité de refinancement. La seconde option d'extension d'un an a été exercée en 2016, portant la maturité de la ligne de crédit syndiqué à novembre 2021, le *back up* de liquidité y compris les lignes de crédit confirmé est de 2,1 milliards d'euros.

Risque de crédit

Description du risque

Le risque de crédit résulte de la possibilité que les contreparties de Carrefour Banque ne puissent pas faire face à leurs engagements financiers.

Gestion du risque

Carrefour Banque dispose d'une procédure de gestion des risques et d'une cartographie des processus relatifs à la gestion du risque de crédit.

Carrefour Banque a défini des seuils de significativité des incidents révélés par les procédures de contrôle interne.

Pour faire face au risque d'insolvabilité des emprunteurs auxquels elles ont consenti des fonds, les sociétés financières du Groupe se sont dotées de dispositifs de contrôle de la qualité et de la solvabilité des débiteurs :

- systèmes d'aide à la décision intégrant des outils de *scoring*, de budget et de références passées attestant de la qualité de la contrepartie ;
- interrogations, quand ils existent, des différents fichiers positifs et négatifs ;
- gestion active des fonctions recouvrement et contentieux ;
- outils de suivi et de contrôle permanent du risque de crédit.

Au sein de chaque société exerçant l'activité de crédit, un département Risque de crédit est en charge de l'ensemble de ces suivis et la synthèse des Comités de gestion des risques fait l'objet d'une présentation systématique au Conseil d'administration.

Au niveau du Groupe, une filière Risque de crédit Europe a également été mise en place pour assurer le suivi et la mise en œuvre de la politique risque en France, en Espagne, en Belgique et en Italie.

Une information détaillée sur l'exposition du Groupe au risque de crédit est donnée en note 14.7 de l'annexe aux comptes consolidés (tableau détaillé en annexe).

4.8.2 Le dispositif de prévention et de gestion des risques

Le dispositif de prévention et de gestion des risques mis en place par le Groupe repose notamment sur l'identification, l'analyse et le traitement des risques majeurs susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs du Groupe ou sa réputation.

Le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs du Groupe ou sa réputation.

Le dispositif de gestion des risques est un dispositif dynamique composé d'un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres à la Société et ses filiales. Il permet à la Direction Générale du Groupe de maintenir les risques à un niveau acceptable pour le Groupe et vise principalement à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation du Groupe ;
- sécuriser la prise de décision et les processus du Groupe pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- mobiliser les collaborateurs du Groupe autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité.

Le dispositif de gestion des risques poursuit plusieurs objectifs dans une approche transversale avec les femmes et les hommes au cœur du dispositif :

- la gestion des risques vise à anticiper les risques au lieu de les subir ;
- la gestion des risques permet de donner aux dirigeants une vision objective et globale des menaces et opportunités potentielles de la Société, de prendre des risques mesurés et réfléchis et d'accompagner la prise de décision ;
- le développement d'une culture positive de gestion des risques permet la prise de conscience et la prise en compte de l'ensemble des facteurs, et créé un cadre favorable à la responsabilisation, l'initiative et l'innovation.

Une vision partagée des enjeux et une coordination optimale sont des éléments fondamentaux d'une gestion des risques efficace.

L'approche du Groupe est d'intégrer la gestion des risques dans la conduite quotidienne de ses activités. La gestion des risques est ainsi un chantier commun à l'ensemble des collaborateurs avec une volonté de développer une culture de gestion des risques.

À titre d'illustration, le Groupe a lancé trois chantiers l'année dernière toujours en cours lors de l'exercice :

- la prise en compte du Règlement européen du 16 avril 2014 sur les 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'une information privilégiée. Le Groupe a adapté sa procédure interne en application de ce Règlement européen. Une Charte de déontologie boursière a été diffusée aux personnes concernées et fixe les règles à suivre en matière de :
  - gestion des listes d'initiés (permanents et occasionnels) et des personnes soumises à confidentialité ayant accès à des informations sensibles et confidentielles,
  - information et communication auprès des initiés et des personnes soumises à confidentialité,
  - procédure de gestion du différé de publication d'une information qualifiée de « privilégiée », et
  - déclaration des transactions réalisées par les dirigeants de la Société ;
- la formalisation en juin 2017 d'une politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence et sa présentation aux Instances Représentatives du Personnel (IRP). La cartographie des risques en matière de corruption et de trafic d'influence a été réalisée dans le cadre de la réalisation d'une cartographie des risques de conformité du Groupe.

  Elle repose sur une revue de l'ensemble des tiers avec lesquels le Groupe est en relation, combinant plusieurs approches en prenant différents angles de vue au niveau des activités du Groupe et au niveau des zones géographiques. Une approche structurée et une vision hiérarchisée des risques ont été partagées avec les pays et les fonctions internes concernées. Dans le cadre de la mise en œuvre de la politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence, les pays s'appuient sur des outils illustrés avec des exemples ciblés pour les populations concernées, par exemple au niveau des achats ou des magasins.

Un dispositif de formation a été mis en place et destiné aux cadres et aux personnels les plus exposés aux risques de corruption et de trafic d'influence. Les règles en matière de cadeaux et invitations applicables à l'ensemble des collaborateurs du Groupe ont été intégrées dans cette politique. Tous les collaborateurs impliqués dans un processus d'achat, de négociation ou de référencement (prescripteur, acheteur, décideur) signent une attestation annuelle d'indépendance.

- la formalisation du Plan de vigilance. Fondée sur un document clé qui encadre les activités des collaborateurs au quotidien - les Principes Éthiques du Groupe - cette démarche entend appliquer ces principes dans la chaîne de valeur du Groupe à travers la Charte fournisseurs, intégrée dans les contrats d'achats et de prestations dans tous les pays, et la Charte éthique fournisseurs signée de manière séparée par les fournisseurs et prestataires. Cette démarche se décline dans les différentes activités du Groupe au travers de nombreux autres outils – partenariats, échanges avec les parties prenantes, stratégie RSE, dialogue social, etc. – et prend vie dans l'engagement des femmes et des hommes du Groupe. L'évaluation de la pertinence et de l'exhaustivité du Plan de vigilance du Groupe sera intégrée aux réunions de travail organisées avec les parties prenantes, notamment les parties prenantes expertes des thématiques couvertes par le plan : WWF France, FIDH, *UNI Global Union*. Conformément à la réglementation, le Groupe rendra compte annuellement de la mise en œuvre de ce Plan de vigilance. Le premier bilan réalisé au titre de l'exercice 2018 sera rendu public en 2019.

Au sein du Groupe, le traitement et la mise en œuvre des principes de gestion des risques sont délégués au niveau des Directions fonctionnelles du Groupe et des Directions exécutives Pays qui ont pour mission d'identifier, d'analyser et de traiter les principaux risques auxquels ils sont confrontés.

Les Directions fonctionnelles du Groupe sont responsables de l'identification et de la formalisation des principales règles applicables à leur fonction en matière de gestion des risques. Elles accompagnent les pays dans leurs mises en œuvre à travers l'animation des files (liste d'informations spécialisées directes) fonctionnelles.

Les Directions exécutives Pays procèdent à :

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

La Direction *risks & compliance* du Groupe anime le dispositif de gestion des risques et apporte un support méthodologique aux Directions opérationnelles et fonctionnelles à travers le déploiement d'un outil de pilotage, d'évaluation et de cartographie des risques majeurs, tout en développant des cartographies des risques opérationnels.

L'outil d'évaluation des risques est complété chaque année par les Directions exécutives Pays sur la base des facteurs de risques identifiés. Une revue des évaluations est faite dans le cadre d'entretiens avec la Direction *risks & compliance* du Groupe.

La Direction *risks & compliance* du Groupe a également développé d'autres outils tels que notamment la cartographie des risques par pays, des risques sanitaires, naturels, criminels et terroristes et juridiques, tout en conduisant des études sur certains risques émergents et en accompagnant certaines Directions opérationnelles. Elle intervient aussi en accompagnement des Directions achats dans la connaissance et l'évaluation des risques fournisseurs.

D'un point de vue opérationnel, la Direction *risks & compliance* du Groupe coordonne et anime également un réseau de Directeurs Sécurité/Prévention des Risques dans l'ensemble des pays du Groupe. Depuis 2011, Carrefour a diffusé une Charte prévention des risques qui définit le périmètre d'action, le rôle et les responsabilités de la fonction Sécurité/Prévention des Risques dans les pays, ainsi que les règles d'éthique auxquelles elle doit se conformer.

Dans chaque pays où le Groupe est présent, une Direction sécurité/prévention des risques est ainsi responsable de la sécurité du patrimoine matériel et immatériel de l'entreprise et garante de la sécurité des personnes présentes sur les sites. Elle a notamment pour mission de mettre en place les moyens humains, organisationnels et techniques nécessaires pour faire face aux risques d'origine accidentelle ou intentionnelle (catastrophes naturelles, malveillance, vols...).

La sécurité des personnes et des biens est un des éléments essentiels du dispositif de gestion des risques pour :

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

La politique de prévention s'appuie sur les cartographies des risques, une analyse de la sinistralité et l'identification de risques émergents dans le cadre d'une veille permanente et d'études spécifiques.

La Direction *risks & compliance* du Groupe réalise un rapport annuel consolidé de la fonction Sécurité/Prévention des risques au niveau du Groupe avec des *benchmarks* entre les indicateurs de pilotage et de performance de la fonction de chaque pays, en termes de sinistralité, d'effectifs, de moyens et de plans d'action.

Le Groupe est sélectionné depuis 2017 pour intégrer l'indice *Dow Jones Sustainability Index World* (DJSI), une reconnaissance du *leadership* dans son secteur en matière de RSE.

4.8.3 Assurances

Depuis plusieurs années, le Groupe mène une politique d'assurance dans le souci de protéger au mieux les hommes et les actifs.

4.8.3.1 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

Le Groupe a mis en place des programmes mondiaux transversaux d'assurance (notamment pour les polices de Dommages et Pertes d'Exploitation, Responsabilité Civile) permettant une uniformisation des couvertures pour l'ensemble de ses formats (magasins intégrés uniquement), quels que soient leurs lieux d'implantation (à l'exception des pays dont la réglementation ne permet pas ce type de 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 *risks & compliance* du Groupe, en coordination avec les relais locaux du Groupe dans chaque pays, mais aussi avec les assureurs du Groupe.

Politique de transfert des risques assurables

Le Groupe transfère les risques assurables identifiés au marché de l'assurance ou recourt à l'autoassurance, dans le respect de la politique assurance du Groupe et en accord avec la politique générale du Groupe.

Politique d'autoassurance de certains risques

Afin d'optimiser ses coûts d'assurance et d'avoir une meilleure maîtrise de ses risques, le Groupe mène une politique de conservation de certains de ses risques de fréquence en Dommages aux biens et pertes d'exploitation, 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.

4.8.3.2 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 2018. 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 de cette garantie Dommage aux biens et pertes d'exploitation sont conformes à celles d'une société internationale du secteur de la distribution. Les franchises sont adaptées aux formats des magasins.

Les exclusions en vigueur dans cette police sont conformes aux pratiques du marché.

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 de cette garantie Responsabilité civile sont conformes à celles d'une société internationale du secteur de la distribution. Les franchises varient selon les pays.

Les exclusions en vigueur dans cette police sont conformes aux pratiques du marché.

Le Groupe est aussi couvert pour les risques d'atteinte à l'environnement dans le cadre de ce programme mondial d'assurance de Responsabilité civile.

Assurances obligatoires

Le Groupe souscrit différents programmes d'assurance dans le respect des législations locales, notamment :

- assurance automobile ;
- assurance construction, (dommage ouvrage, responsabilité civile décennale…) ;
- assurances de responsabilité civile professionnelles liées à ses activités de :
  - banque,
  - assurance,
  - agence de voyage.

4.8.4 Gestion de crise

Pour faire face aux situations exceptionnelles susceptibles d'affecter la continuité de ses opérations et l'atteinte de ses objectifs, le Groupe a mis en place une organisation globale de gestion de crise.

Au niveau du Groupe, la coordination du dispositif de gestion de crise est assurée en lien direct avec la Direction Générale, par la Direction *risks & compliance* du Groupe en étroite collaboration avec la Direction communication du Groupe.

En fonction de la nature et de l'ampleur de l'événement, la crise peut être gérée localement, au sein d'une Direction exécutive Pays ou au niveau du pays selon les principes qui régissent la gestion de crise, définis dans le référentiel des règles Groupe.

Chaque Directeur Exécutif Pays met ainsi en place une organisation formalisée de gestion de crise permettant de faire face aux principaux *scenarii* susceptibles d'affecter la continuité des opérations, en associant l'ensemble des fonctions internes concernées et en s'appuyant sur un réseau d'experts externes en fonction du type de crise.

Cette organisation comprend notamment un plan de secours au niveau de chaque établissement, un dispositif adapté en matière de rappel et de retrait des produits, conformément aux recommandations et standards de la Direction qualité Groupe, ainsi qu'un dispositif d'alerte permettant une remontée rapide des informations depuis l'ensemble des sites.

L'ensemble des membres du Comité Exécutif Pays et les autres acteurs internes concernés sont formés à la gestion et à la communication de crise. L'organisation régulière de simulation de crise permet de tester l'aptitude collective de chaque Comité Exécutif Pays.

De nombreux outils ont également été développés au niveau du Groupe.

4.9 Dispositif de contrôle interne

Introduction

La Direction Générale du Groupe qui est responsable au niveau du Groupe de la mise en place, du maintien et du pilotage des procédures de contrôle interne ainsi que des moyens mis en œuvre, a soumis la présente section aux Commissaires aux comptes et au Conseil d'administration qui l'a approuvée en date du 27 février 2019, sur recommandations du Comité d'audit.

Cadre de référence applicable

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'appuie sur le cadre de référence de l'AMF, mis à jour le 22 juillet 2010. La présente section est établie en application de l'article L. 225-100-1 du Code de commerce.

Périmètre

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.

4.9.1 Définition et objectifs du dispositif de contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne regroupe un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres à la Société et ses filiales qui :

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

Le dispositif de contrôle interne vise plus particulièrement à assurer :

- la réalisation des objectifs économiques et financiers du Groupe en conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale du Groupe en matière de contrôle interne ;
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques pouvant nuire à l'atteinte des objectifs du Groupe, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités. Toutefois, comme le souligne le cadre de référence de l'AMF, tout dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs du Groupe. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne, du fait notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance technique ou humaine ou d'une simple erreur.

4.9.2 Organisation et acteurs du contrôle interne

4.9.2.1 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. Le dispositif de contrôle interne comprend des procédures et des modes opératoires formalisés par les pays qui précisent la manière dont devrait s'accomplir une action ou un processus dans le respect du référentiel des règles Groupe.

Le dispositif de contrôle interne repose sur ce principe d'organisation :

- 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.

  La mise en œuvre de ce référentiel des règles Groupe est obligatoire dans l'ensemble des pays. Il a pour objectif de couvrir les risques patrimoniaux qui regroupent à travers plus de 100 règles :

  - les risques comptables et financiers,
  - les risques de sûreté et de sécurité des biens et des personnes,
  - les risques de continuité, d'intégrité, de confidentialité et de sécurité des systèmes d'information,
  - les risques de conformité ;

- les principes généraux de contrôle interne tels que la matrice de séparation des tâches ou la réalisation d'une cartographie des risques ;
- au niveau des pays, chaque Direction exécutive Pays est responsable du traitement et de la mise en œuvre des principes de contrôle interne ; les Directions exécutives Pays ont mis en place les procédures et les modes opératoires incluant les activités de contrôle nécessaires pour couvrir l'ensemble des risques stratégiques, opérationnels et patrimoniaux liés à leurs activités et leur organisation. Ces procédures et modes opératoires intègrent et approfondissent les contrôles clés définis par le référentiel des règles Groupe.

4.9.2.2 Les acteurs du contrôle interne

A. Au niveau du Groupe

La Direction Générale du Groupe 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.

La Direction Générale du Groupe a mis en place l'organisation suivante :

- la Direction financière du Groupe est responsable de :
  - la fiabilité des informations comptables et financières,
  - la gestion des risques pouvant faire l'objet d'une traduction comptable et pouvant avoir une incidence sur les comptes,
  - la mesure de la performance du Groupe et du contrôle budgétaire,
  - le respect des procédures d'investissements Groupe ;
- la Direction juridique du Groupe est responsable de :
  - la politique de gouvernance des services juridiques,
  - la politique de gouvernance des filiales du Groupe,
  - la politique de gestion des risques juridiques du Groupe,
  - la politique de prévention des abus de marché du Groupe ;
- la Direction *risks & compliance* du Groupe est responsable de :
  - l'identification, l'analyse, l'évaluation et le traitement des risques au sein du Groupe, en accompagnement des Directions fonctionnelles et Directions exécutives Pays,
  - la gestion des risques de sûreté et de sécurité des biens et des personnes avec la mise en place d'une Charte de prévention des risques et d'une politique de sécurité des déplacements à l'étranger,
  - le cadre global de *compliance* avec le développement et la diffusion des programmes de *compliance* dans l'ensemble du Groupe,
  - la coordination du dispositif de gestion de crise du Groupe ;
- la Direction immobilière du Groupe est responsable de :
  - la politique immobilière du Groupe,
  - la gestion des risques liés à la sécurité et à l'exploitation d'établissements ouverts au public ;
- la Direction qualité du Groupe est responsable de :
  - la politique qualité, hygiène et sécurité des produits au sein du Groupe,
  - la gestion des risques de sécurité, de qualité, de conformité et de sécurité des produits,
  - la gestion de crise liée à des risques de sécurité des produits ;
- la Direction RSE du Groupe est responsable de :
  - le respect des droits de l'Homme par les fournisseurs de Carrefour,
  - la définition et la mise en place de processus de contrôle de la conformité par les fournisseurs à la Charte sociale et éthique intégrée dans les contrats d'achat,
  - le processus de contrôle comprenant une revue préalable avec les équipes de *sourcing*, un audit initial avec un cabinet indépendant, les audits de suivis par des cabinets indépendants avec des contre-audits réalisés par le Groupe et enfin des audits spécifiques sur des sujets ponctuels ou précis,
  - l'accompagnement des fournisseurs dans leur mise en conformité en partenariat avec la fédération internationale des ligues des droits de l'homme,
  - la sensibilisation et la formation des fournisseurs ainsi que des équipes de *sourcing*,
  - la mise en place d'un Plan de vigilance de prévention en matière environnementale, sociale, de droits de l'Homme et de lutte contre la corruption en responsabilité conjointe de la Direction *risks & compliance* du Groupe ;
- la Direction des ressources humaines du Groupe est responsable de :
  - la politique de gestion des ressources humaines au sein du Groupe qui permet de :
    - créer les conditions permettant de disposer du bon niveau de ressources en adéquation avec les besoins présents et futurs de l'activité,
    - veiller au développement professionnel des salariés et à leur engagement,
    - assurer la qualité du dialogue social,
    - définir le cadre des politiques de rémunération et d'avantages sociaux et de piloter les engagements associés,
    - contribuer à la création d'une culture de développement et de performance collective ;
  - la gestion des risques sociaux ;
- la Direction des systèmes d'information du Groupe est responsable de :
  - la politique de sécurité des systèmes d'information au sein du Groupe ; les systèmes d'information ayant pour objectif de répondre aux besoins et de satisfaire aux exigences de sécurité, de fiabilité, de disponibilité et de traçabilité de l'information :
    - au niveau du Groupe, le système d'information comptable et financier s'articule autour d'un outil de reporting et de consolidation permettant de préparer les états financiers consolidés et de mesurer la performance des activités du Groupe,
    - les Directeurs Exécutifs Pays sont responsables de leurs systèmes d'information et ont mis en place des dispositifs destinés à assurer la sécurité de leur système d'information et l'intégrité des données informatiques ;

- la gestion des risques liés à la continuité, l'intégrité, la confidentialité et la sécurité des systèmes d'information ;

- la **Direction des assurances du Groupe** est responsable de la mise en place de couvertures d'assurance afin de couvrir au mieux et selon les capacités disponibles sur le marché les risques assurables du Groupe, dans le respect des politiques assurances du Groupe. Elle collabore avec la Direction *risks & compliance* du Groupe dans le cadre du transfert d'une partie des risques au marché de l'assurance ;

- la **Direction de l'audit interne du Groupe** a pour missions :
  - d'évaluer le fonctionnement des dispositifs de gestion des risques patrimoniaux et de contrôle interne associé en réalisant les missions inscrites dans le Plan d'audit annuel,
  - d'effectuer une surveillance régulière et de faire toute préconisation pour améliorer ces dispositifs,
  - d'animer et de consolider annuellement les campagnes d'autoévaluation du contrôle interne effectuées par les Directions exécutives Pays.

Le Conseil d'administration rend compte dans le rapport de gestion des principaux risques et incertitudes auxquels le Groupe est confronté.

Il prend connaissance du processus d'élaboration de l'information financière ainsi que des caractéristiques essentielles des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques communiqués en temps voulu par le Comité 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 mission 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, des responsables de l'Audit interne et du contrôle des risques. Il entend les responsables de l'Audit interne et du contrôle des risques et donne son avis sur l'organisation de leurs services. Il doit être informé du programme d'Audit interne et être destinataire des rapports d'Audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports ;
- 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 aux contrôle interne et 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 des responsables de l'Audit interne et du contrôle des risques et des Commissaires aux comptes.

Le Comité RSE mis en place par le Conseil d'administration a pour mission :

- l'examen de la stratégie RSE du Groupe et la mise en œuvre des projets liés à cette stratégie ;
- la vérification de l'intégration des engagements du Groupe en matière RSE, au regard des enjeux propres à son activité et à ses objectifs ;
- l'appréciation des risques, l'identification de nouvelles opportunités, la prise en compte de l'impact de la politique RSE en termes de performance économique ;
- l'examen du bilan annuel de la performance extra-financière ;
- l'examen de la synthèse des notations réalisées sur le Groupe par les agences de notation et par les analyses extra-financières.

B. Au niveau des pays

Le Directeur Exécutif Pays est responsable de la mise en place, du fonctionnement et de la surveillance du dispositif de contrôle interne au niveau du pays. Il s'appuie sur des contrôleurs internes pays qui ont pour mission de :

- contribuer à la définition du dispositif de contrôle interne 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.

4.9.2.3 Environnement de contrôle interne

4.9.2.3.1 Procédures et mesures de contrôle interne

Le Groupe a mis en place un environnement de contrôle formalisé à travers différentes procédures et mesures de contrôle telles qu'un référentiel des règles Groupe, des Principes Éthiques et une définition des pouvoirs, des responsabilités et des objectifs qui sont attribués à chaque niveau de l'organisation et dans le respect du principe de séparation des tâches :

- le référentiel des règles Groupe se traduit dans les pays par des procédures opérationnelles précises ; il est l'outil avec lequel chaque pays conduit ses contrôles internes, eux-mêmes audités par le Groupe ;
- les Principes Éthiques sont remis à chaque collaborateur du Groupe 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 ou de l'organe compétent de la société concernée est requise pour certaines opérations ; des délégations de pouvoirs et de responsabilités sont en place dans les pays et au niveau du Groupe conformément aux organigrammes hiérarchiques et fonctionnels. Cette organisation est conforme au principe de séparation des tâches ;
- enfin, cette organisation s'appuie sur une gestion des objectifs à moyen terme déclinés par pays, et par un pilotage des activités orienté autour d'objectifs budgétaires annuels déclinés jusqu'au plan individuel.

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

- l'Intranet *GroupOnline* met à disposition des collaborateurs un certain nombre d'outils pratiques dont les principales normes et procédures à respecter ;
- le référentiel des règles Groupe a été diffusé à l'ensemble des Directeurs Exécutifs Pays ayant en charge de les relayer ;
- des procédures définissant les bonnes pratiques et le processus de remontée d'informations sont également diffusées aux pays par les principales Directions du Groupe ;
- les principes comptables du Groupe sont envoyés à l'ensemble des Directeurs financiers à chaque clôture trimestrielle ;
- les règles de gouvernance du Comité d'investissements Groupe sont envoyés 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.

4.9.2.3.2 Le pilotage et la surveillance du dispositif de contrôle interne

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'action correctifs et de remonter, le cas échéant, à la Direction Générale du Groupe les dysfonctionnements significatifs.

Surveillance périodique

La surveillance périodique est assurée à la fois par le Management et les opérationnels, les contrôleurs internes pays et l'audit interne Groupe :

- le Management et les opérationnels vérifient le correct fonctionnement du dispositif de contrôle interne, identifient les principaux incidents constatés, mettent en place les plans d'action et s'assurent de l'adéquation du dispositif de contrôle interne par rapport aux objectifs du Groupe ;
- les contrôleurs internes pays vérifient de manière périodique la correcte mise en œuvre des activités de contrôle et leur efficacité par rapport aux risques ; les activités de contrôle sont définies et mises en œuvre par les responsables de processus, coordonnées par les contrôleurs internes, sous la responsabilité des membres du Comité Exécutif Pays et du Directeur Exécutif Pays ; la coordination des contrôleurs internes permet d'assurer la cohérence méthodologique des activités de contrôle et de garantir la couverture exhaustive des risques sur l'ensemble des processus ;
- l'audit interne Groupe fournit aux Directions exécutives Pays, au Comité d'audit et à la Direction Générale du Groupe les résultats de ses missions et ses recommandations.

Par ailleurs, les Commissaires aux comptes doivent faire état des faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant leurs travaux pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Chaque Directeur Exécutif Pays a mis en place un processus formalisé d'autoévaluation annuelle :

- ce processus est réalisé à partir d'outils standards qui s'articulent avec les référentiels existants et sont fondés sur une analyse des risques de contrôle interne inhérents à chaque activité et sur l'identification des points de contrôle clé ;
- les résultats de l'autoévaluation du contrôle interne couvrant les risques patrimoniaux sont centralisés de manière périodique au niveau de l'audit interne Groupe ;
- lors de ses interventions, l'audit interne Groupe intègre comme objectif de mesurer quantitativement, au travers de systèmes de notation, l'écart existant entre l'autoévaluation et le niveau de contrôle interne déterminé sur la base de ses travaux. Le suivi de ces écarts permet d'évaluer la qualité de l'autoévaluation du contrôle interne menée par le pays.

Le pilotage et la surveillance du contrôle interne comprennent un suivi, assuré par les contrôleurs internes pays, des plans d'action relatifs aux processus d'autoévaluation du contrôle interne et de cartographie des risques ainsi qu'aux recommandations de l'audit interne Groupe.

Le suivi des plans d'action concernant les risques patrimoniaux est centralisé de manière périodique au niveau de l'audit interne Groupe.

Le dispositif de surveillance et de pilotage est complété de la lettre d'affirmation sur le contrôle interne signée par le Directeur Exécutif Pays confirmant son appropriation et sa responsabilité sur le contrôle interne en termes de remontée des insuffisances et de leur remédiation.

La Direction Générale du Groupe exerce sa surveillance sur le dispositif de contrôle interne notamment en s'appuyant sur les comptes rendus de réunions des organes et des Directions suivants :

- Comité éthique Groupe ;
- Comité d'investissement Groupe ;
- Comité de sécurité de l'information ;
- Comités financiers qui pilotent la politique financière du Groupe ;
- Comité Antigaspi ;
- Direction des systèmes d'information du Groupe ;
- Direction de l'audit interne du Groupe ;
- Direction *risks & compliance* du Groupe ;
- et tout autre comité *ad hoc* réuni en fonction des besoins identifiés par la Direction Générale du Groupe.

Enfin, le Comité 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.

4.9.2.4 Dispositif de contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

4.9.2.4.1 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 reporting et consolidation Groupe, pour ce qui concerne des éléments requérant une attention particulière du fait de leur impact sur les comptes consolidés, demande les explications nécessaires, et peut être 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 Groupe.

La Direction reporting et consolidation Groupe contrôle les liasses de consolidation des pays à chaque clôture mensuelle. Le cas échéant, des corrections sont apportées par les pays sur leurs liasses.

4.9.2.4.2 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 reporting et consolidation et une Direction analyse de la performance :
  - la Direction reporting et consolidation a pour mission d'assurer la veille normative, de définir la doctrine du Groupe en matière comptable (« Principes comptables IFRS appliqués à Carrefour »), de produire et analyser les Comptes Consolidés, et de rédiger l'information comptable et financière consolidée. 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. Elles ont aussi sous leur responsabilité les fonctions contrôle de gestion et contrôle de gestion marchandises du pays.

La fonction comptable des pays/*Business Units*/Opérateurs Métier est assurée par des équipes centralisées au niveau de chaque pays, sous la supervision du Directeur financier Pays. Ces équipes font partie de la « file » Finances et Gestion animée par la Direction financière du Groupe, notamment à travers le partage d'informations sur une plateforme collaborative.

Le Directeur Exécutif finances gestion Groupe nomme les Directeurs financiers des Pays.

Principes comptables

Les principes comptables du Groupe sont définis dans un document mis à jour régulièrement et diffusé à l'ensemble des intervenants du processus.

Les « Principes comptables IFRS appliqués à Carrefour » sont revus deux fois par an, avant les arrêtés semestriel et annuel. Ils sont définis par la Direction normes, rattachée à la Direction reporting et 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.

Une version à jour est accessible à tous les membres de la « file » Finances et Gestion sur une plateforme collaborative.

Le « manuel du contrôle financier Groupe » s'impose aux Directions financières Pays. Si nécessaire, les Directions financières Pays doivent solliciter la Direction reporting et 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.

Le Directeur normes, rattaché au Directeur reporting et consolidation, a notamment pour mission d'assurer la veille technique sur les normes IFRS, d'organiser et de piloter le processus de mise à jour des principes comptables du Groupe en lien avec les pays, d'analyser les questions techniques soulevées au sein du Groupe, et d'assurer la représentation de Carrefour au sein des organisations professionnelles traitant des normes comptables.

Outils et modes opératoires

Le Groupe continue de procéder à l'harmonisation des outils comptables utilisés au niveau de chaque pays. Ceci a notamment permis de mettre en place un modèle d'organisation avec la constitution de centres de service partagés nationaux (traitement et paiement des factures de marchandises, immobilisations, frais généraux, paye) homogénéisant et documentant les procédures dans les différents pays et permettant une séparation adéquate des tâches. Des modes opératoires sont disponibles pour les utilisateurs.

Le Groupe dispose d'un outil de reporting et consolidation permettant de détailler, fiabiliser et faciliter la remontée des données, les contrôles et les opérations de consolidation.

Les systèmes d'information comptables et financiers sont soumis aux mêmes exigences que l'ensemble des systèmes en matière de sécurité.

Processus de reporting – consolidation et principaux contrôles

Pour les besoins de la consolidation du Groupe, chaque pays a en charge le reporting de ses données financières par entités juridiques et la réalisation de la consolidation des comptes à son niveau.

L'équipe reporting et consolidation groupe, anime le processus et a en charge la production des états consolidés du Groupe. Des responsabilités par pays ont été définies ainsi que des responsabilités d'analyse transverse au sein de l'équipe. La consolidation a lieu tous les mois. Les comptes consolidés annuels font l'objet d'un audit et les comptes consolidés semestriels d'une revue limitée. Seuls les comptes consolidés semestriels et annuels font l'objet d'une revue limitée et d'une publication. Le Groupe utilise pour son reporting de gestion et pour ses comptes consolidés les mêmes outils, données et périmètres.

Les filiales préparent leurs comptes statutaires, ainsi que les comptes consolidés convertis en Euro de leur périmètre. Les équipes financières des pays s'appuient notamment sur les contrôles mis en place dans l'outil de consolidation. Les pays disposent également au travers des règles Groupe d'un référentiel des contrôles attendus sur les processus contribuant à la production de l'information comptable et financière et sur le processus de consolidation. La Direction reporting et consolidation effectue des contrôles de cohérence et des travaux de réconciliation et d'analyse à chaque clôture mensuelle.

Les principales options et estimations comptables font l'objet de revues par la Direction reporting et 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.

Entre les arrêtés, les visites dans les pays réalisées par les équipes de la Direction reporting et consolidation sont l'occasion d'améliorer les processus au niveau pays (compréhension et diffusion des principes comptables appliqués par le Groupe, traitement des questions spécifiques des pays). Les visites donnent lieu si nécessaire à l'émission de recommandations d'amélioration du processus de consolidation en pays.

Un processus de *hard close* a été mis en place par la Direction reporting et consolidation à fin mai destiné à anticiper au maximum les sujets potentiellement sensibles pour la clôture semestrielle 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, la revue des principaux litiges et risques et les tests de dépréciation des magasins ainsi que des *goodwill*.

Afin d'être en mesure d'émettre un avis auprès du Conseil d'administration sur le projet d'arrêté de comptes, le Comité 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

La supervision du dispositif de contrôle interne s'appuie principalement sur :

- une démarche d'autoévaluation de l'application et de la supervision des principales règles définies par le Groupe en matière de contrôle interne comptable et financier. Des plans d'action sont définis, si nécessaire, au niveau de chaque pays et font l'objet d'un suivi ;
- des interventions de la Direction audit interne Groupe en pays. Le Plan d'audit interne intègre des missions dédiées à la revue du contrôle interne comptable et financier.

La supervision intègre également l'analyse des éléments communiqués par les Commissaires aux comptes dans le cadre de leurs interventions en pays. La Direction reporting et consolidation se fait systématiquement communiquer par les Directeurs financiers pays les synthèses d'intervention et lettres de recommandations émanant des Commissaires aux comptes. Elle s'assure de la mise en œuvre de ces recommandations.

L'ensemble de cette démarche fait l'objet de présentations régulières au Comité d'audit. Lorsque des lacunes significatives ont été décelées dans le dispositif de contrôle interne d'un pays, le Comité d'audit se fait présenter trimestriellement l'évolution du plan d'actions.

À chaque arrêté, l'audit interne groupe recueille des lettres d'affirmation signées du Directeur exécutif pays et du Directeur financier pays certifiant que les liasses de consolidation sont sincères et établies en conformité avec les principes comptables IFRS appliqués par Carrefour.

4.9.2.4.3 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'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 de Référence et rapport d'activité, site Internet corporate du Groupe.

En termes d'organisation :

- le service des relations avec les actionnaires prend en charge l'information du grand public (actionnaires individuels) ;
- le service des relations investisseurs, le Directeur Exécutif finance et gestion Groupe, ainsi que le Président-Directeur Général, sont les interlocuteurs uniques des analystes et des investisseurs institutionnels ;
- 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 chiffrées.

Le contrôle interne du processus de communication financière porte entre autre sur le respect du principe d'égalité entre les actionnaires. Tout communiqué et toute communication significative sont élaborés d'un commun accord entre le service de la communication financière, qui relève de la Direction financière Groupe, et la Direction de la communication Groupe.

La répartition des rôles et des responsabilités permet d'assurer la stricte indépendance entre les Directions exécutives, les départements sensibles (par exemple le département fusions et acquisitions) et le service de la communication financière.

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 le processus de fixation du calendrier et de relecture de la communication financière de la société Atacadão, filiale brésilienne cotée et contrôlée par le Groupe, et s'assure ainsi de la cohérence entre les divers supports émanant du Groupe et Atacadão.

5

COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2018

5.1	Compte de résultat consolidé	226
5.2	État du résultat global consolidé	227
5.3	État de la situation financière consolidée	228
5.4	Tableau de flux de trésorerie consolidé	230
5.5	Variation des capitaux propres consolidés	232
5.6	Notes annexes	233
5.7	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	314

Les informations comparatives du compte de résultat et du tableau des flux de trésorerie consolidés présentées dans ce document ont été retraitées pour refléter le classement de l'activité Magasins de proximité intégrés France conformément à la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*. Ces retraitements sont décrits en note 5.

Les états financiers sont présentés en millions d'euros, avec arrondi au million d'euros près. Des écarts d'arrondis peuvent ainsi apparaître entre différents états.

5.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2018	2017 retraité	% Prog.
Chiffre d'affaires hors taxes	*7.1*	76 000	78 315	(3,0) %
Programmes de fidélisation		(740)	(642)	15,3 %
Chiffre d'affaires hors taxes, net de la fidélisation		**75 261**	**77 673**	**(3,1) %**
Autres revenus	*7.1*	2 656	2 719	(2,3) %
Revenus totaux		77 917	80 392	(3,1) %
Coût des ventes	*7.2*	(60 850)	(62 311)	(2,3) %
Marge des activités courantes		**17 067**	**18 081**	**(5,6) %**
Frais généraux et amortissements	*7.2*	(15 162)	(15 946)	(4,9) %
Résultat opérationnel courant		1 905	2 135	(10,8) %
Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	*9*	14	4	284,3 %
Résultat opérationnel courant après quote-part des sociétés mises en équivalence		**1 919**	**2 139**	**(10,3) %**
Produits et charges non courants	*7.3*	(1 161)	(1 162)	(0,1) %
Résultat opérationnel		758	978	(22,4) %
Résultat financier	*14.6*	(262)	(445)	(41,0) %
Coût de l'endettement financier net		*(233)*	*(317)*	*(26,5) %*
Autres produits et charges financiers		*(29)*	*(128)*	*(77,2) %*
Résultat avant impôts		**496**	**533**	**(6,9) %**
Impôts sur les résultats	*10.1*	(539)	(618)	(12,8) %
Résultat net des activités poursuivies		**(43)**	**(85)**	**(49,7) %**
Résultat net des activités abandonnées	*5*	(301)	(277)	8,8 %
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		(344)	(362)	(4,9) %
dont Résultat net - part du Groupe		**(561)**	**(531)**	**5,6 %**
dont résultat net des activités poursuivies - part du Groupe		(259)	(254)	2,2 %
dont résultat net des activités abandonnées - part du Groupe		(301)	(277)	8,8 %
dont résultat net - part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		**216**	**169**	**28,3 %**

Résultat de base par action *(en euros)*	2018	2017 retraité	% Prog.
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, par action	(0,34)	(0,34)	(0,2) %
Résultat net des activités abandonnées, part du Groupe, par action	(0,39)	(0,37)	6,4 %
Résultat net, part du Groupe, par action	(0,73)	(0,70)	3,2 %

Résultat dilué par action *(en euros)*	2018	2017 retraité	% Prog.
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, par action	(0,34)	(0,34)	(0,2) %
Résultat net des activités abandonnées, part du Groupe, par action	(0,39)	(0,37)	6,4 %
Résultat net part du Groupe par action	(0,73)	(0,70)	3,2 %

Le détail du calcul du résultat par action est présenté en note 13.6.

5.2 État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2018	2017
Résultat net total		(344)	(362)
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie	*13.4*	(3)	(17)
Variation des actifs disponibles à la vente [1]	*13.4*	N/A	(3)
Variation de juste valeur des instruments de dette à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global [2]	*13.4*	(6)	N/A
Variation des écarts de conversion [3]	*13.4*	(446)	(473)
Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat		**(454)**	**(493)**
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	*12.1/13.4*	50	10
Variation des instruments de capitaux propres à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global [4]		0	N/A
Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat		**50**	**10**
Autres éléments du résultat global, après impôt		(404)	(482)
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL		**(748)**	**(844)**
dont part du Groupe		(849)	(889)
dont part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		101	45

Les rubriques présentées sont nettes d'impôt (détail présenté en note 13.4).

(1) La catégorie des actifs financiers disponibles à la vente a été supprimée par la norme IFRS 9 – Instruments financiers, appliquée à compter du 1er janvier 2018 (cf. note 4).

(2) Variation de juste valeur des instruments de dette classés dans la catégorie des actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global à compter du 1er janvier 2018 en application d'IFRS 9, recyclable ultérieurement en résultat (cf. note 4).

(3) La variation des écarts de conversion au cours de l'exercice 2018, de même qu'en 2017, s'explique essentiellement par la dépréciation du réal brésilien ainsi que dans une moindre mesure par celle du peso argentin.

(4) Variation de juste valeur des instruments de capitaux propres (actions et titres assimilés) classés, sur option irrévocable, dans la catégorie des actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global à compter du 1er janvier 2018 en application d'IFRS 9, sans reclassement ultérieur en résultat (cf. note 4).

5.3 État de la situation financière consolidée

ACTIF

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2018	31/12/2017
Goodwill	*8.1*	7 983	7 977
Autres immobilisations incorporelles	*8.1*	1 461	1 364
Immobilisations corporelles	*8.2*	12 637	13 097
Immeubles de placement	*8.4*	389	410
Titres mis en équivalence	*9*	1 374	1 355
Autres actifs financiers non courants	*14.5*	1 275	1 367
Encours clients des sociétés financières - Part à plus d'un an	*7.5*	2 486	2 455
Impôts différés actifs	*10.2*	723	636
Autres actifs non courants	*7.4*	379	337
Actifs non courants		28 709	28 996
Stocks	*7.4*	6 135	6 690
Créances commerciales	*7.4*	2 537	2 750
Encours clients des sociétés financières - Part à moins d'un an	*7.5*	3 722	3 866
Autres actifs financiers courants	*14.2*	190	161
Créances fiscales	*7.4*	853	890
Autres actifs	*7.4*	887	851
Trésorerie et équivalents de trésorerie	*14.2*	4 300	3 593
Actifs détenus en vue de leur vente		46	16
Actifs courants		18 670	18 816
TOTAL ACTIF		47 378	47 813

PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2018	31/12/2017
Capital social	*13.2*	1 973	1 937
Réserves consolidées (y compris résultat)		7 196	8 122
Capitaux propres, part du Groupe		**9 169**	**10 059**
Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	*13.5*	2 117	2 099
Capitaux propres		11 286	12 159
Dettes financières - Part à plus d'un an	*14.2*	6 936	6 428
Provisions	*11*	3 521	3 003
Refinancement des encours clients - Part à plus d'un an	*7.5*	1 932	2 661
Impôts différés passifs	*10.2*	541	489
Passifs non courants		12 930	12 581
Dettes financières - Part à moins d'un an	*14.2*	1 339	1 069
Fournisseurs et autres créditeurs	*7.4*	14 161	15 082
Refinancement des encours clients - Part à moins d'un an	*7.5*	3 582	2 817
Dettes fiscales	*7.4*	1 142	1 282
Autres passifs	*7.4*	2 938	2 813
Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur vente		-	11
Passifs courants		23 162	23 074
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES		47 378	47 813

5.4 Tableau de flux de trésorerie consolidé

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité
Résultat avant impôt	496	533
OPÉRATIONS D'EXPLOITATION		
Impôts	(513)	(588)
Dotations aux amortissements	1 536	1 601
Plus et moins-values sur cessions d'actifs	(29)	(49)
Variation des provisions et *impairment*	488	863
Coût de l'endettement financier net	233	317
Part dans le résultat et dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	37	76
Impact des activités abandonnées [1]	(141)	(100)
Autofinancement	**2 107**	**2 653**
Variation du besoin en fonds de roulement [2]	115	156
Impact des activités abandonnées [1]	55	2
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation (hors sociétés financières)	**2 276**	**2 810**
Variation des encours sur crédit à la consommation	(168)	32
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation - total	2 108	2 843
OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles [3]	(1 611)	(2 369)
Acquisitions d'actifs financiers non courants	(3)	1
Acquisitions de filiales et de participations dans des entreprises associées [4]	(190)	(260)
Cessions de filiales et participations dans des entreprises associées	1	9
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	172	158
Cessions d'actifs financiers non courants	20	4
Variation des créances et dettes sur acquisitions et cessions d'immobilisations [3]	(28)	(106)
Sous-total Investissements nets de désinvestissements	**(1 639)**	**(2 564)**
Autres emplois	13	(54)
Impact des activités abandonnées [1]	13	(17)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement	(1 613)	(2 635)

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité
OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		
Augmentation de capital en numéraire souscrite par des participations ne donnant pas le contrôle [5]	89	969
Acquisitions et cessions de participations sans changement de contrôle [6]	(0)	479
Dividendes versés par Carrefour (société mère) [7]	(152)	(151)
Dividendes versés par les sociétés consolidées aux intérêts hors Groupe	(82)	(141)
Variation des actions propres et autres instruments	42	(40)
Variation des actifs financiers courants [8]	(45)	34
Émission d'emprunts obligataires [8]	1 758	981
Remboursement d'emprunts obligataires [8]	(744)	(1 250)
Intérêts financiers nets versés	(245)	(320)
Autres variations de l'endettement [8]	(89)	(197)
Impact des activités abandonnées [1]	(2)	0
Variation de la trésorerie issue des opérations de financement	529	362
Variation nette de la trésorerie avant effet de change	**1 023**	**570**
Incidence des variations de change	(315)	(283)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE	708	288
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	3 593	3 305
Trésorerie à la clôture de l'exercice	4 300	3 593

(1) Les retraitements opérés pour refléter le classement des flux relatifs aux activités abandonnées conformément à la norme IFRS 5 sont détaillés en note 5.

(2) La variation du besoin en fonds de roulement est détaillée en note 7.4.1.

(3) Le montant des acquisitions comprend essentiellement les investissements opérationnels réalisés dans les formats de croissance, la digitalisation du Groupe et le déploiement d'une offre omnicanale de référence ; la baisse observée reflète l'évolution de la stratégie d'investissement du Groupe et les mesures de contrôle mises en œuvre au cours du second semestre 2017 et pleinement effectives en 2018 (efforts de productivité et plus grande sélectivité dans les investissements de maintenance et remodeling).

(4) Cette ligne correspond principalement à l'acquisition d'une participation minoritaire au capital de Showroomprivé et d'une participation majoritaire au capital de Quitoque (opérations décrites en note 3.2.1). En 2017, ce poste s'expliquait essentiellement par l'acquisition de magasins en Espagne.

(5) En 2018, ce poste correspond principalement au montant du capital de la filiale Cargo Property Assets (ex-Cargo Property Holding) souscrit et versé au cours de la période par les tiers investisseurs (participations ne donnant pas le contrôle). En 2017, outre la filiale Cargo Property Assets, ce poste correspond principalement à l'augmentation de capital en numéraire réalisée par Grupo Carrefour Brasil dans le cadre de l'introduction en Bourse intervenue en juillet 2017, opération décrite en note 3.2.2 (offre primaire d'un montant de 840 millions d'euros, net des coûts directs liés).

(6) En 2017, ce poste s'explique par la cession de 139 834 428 actions de Grupo Carrefour Brasil par le Groupe au titre du placement secondaire dans le cadre de l'introduction en Bourse des activités du Groupe au Brésil et suite à l'exercice de l'option d'achat dont disposait Península (cf. note 3.2.2).

(7) Ce poste correspond au montant du dividende versé en numéraire aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions (cf. note 2.4).

(8) 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.

5.5 Variation des capitaux propres consolidés

	Capitaux Propres, part du Groupe						
(en millions d'euros)	Capital social [1]	Écart de conversion	Réserves liées à la variation de juste valeur des instruments financiers [2]	Autres réserves et résultats	Total part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
Capitaux propres au 31 décembre 2016	1 891	(569)	(3)	9 108	10 426	1 582	12 008
Résultat net total 2017	-	-	-	(531)	(531)	169	(362)
Autres éléments du résultat global, après impôt	-	(349)	(20)	11	(358)	(124)	(482)
Résultat global total 2017	**-**	**(349)**	**(20)**	**(520)**	**(889)**	**45**	**(844)**
Paiements fondés sur des actions	-	-	-	12	12	1	13
Actions propres (net d'impôt)	-	-	-	(31)	(31)	-	(31)
Dividendes au titre de l'exercice 2016 [3]	46	-	-	(197)	(151)	(103)	(254)
Variation de capital et primes [4]	-	-	-	470	470	370	840
Effet des variations de périmètre et autres mouvements [4]	-	32	-	191	223	204	427
Capitaux propres au 31 décembre 2017	1 937	(885)	(24)	9 032	10 059	2 099	12 159
Ajustements liés à la première application d'IFRS 9 [5]				(141)	(141)	(119)	(259)
Ajustements liés à la première application d'IAS 29 [6]				237	237	0	237
Capitaux propres au 1er janvier 2018	1 937	(885)	(24)	9 129	10 155	1 980	12 136
Résultat net total 2018	-	-	-	(561)	(561)	216	(344)
Autres éléments du résultat global, après impôt	-	(333)	(5)	50	(288)	(115)	(404)
Résultat global total 2018	**-**	**(333)**	**(5)**	**(510)**	**(849)**	**101**	**(748)**
Paiements fondés sur des actions	-	-	-	6	6	1	6
Actions propres (net d'impôt)	-	-	-	42	42	-	42
Dividendes au titre de l'exercice 2017 [3]	36	-	-	(189)	(152)	(90)	(242)
Variation de capital et primes [4]	-	-	-	(15)	(15)	113	98
Effet des variations de périmètre et autres mouvements	-	-	-	(17)	(17)	12	(6)
Capitaux propres au 31 décembre 2018	1 973	(1 219)	(30)	8 445	9 169	2 117	11 286

(1) Le capital social est composé de 789 252 839 actions ordinaires au 31 décembre 2018 (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) Le dividende distribué par Carrefour SA au titre de 2016, d'un montant total de 523 millions d'euros, a été versé :
– en numéraire pour 151 millions d'euros ; et
– en actions nouvelles pour 372 millions d'euros (46 millions d'euros de hausse du capital social et 326 millions d'euros de primes d'émission).
Les dividendes versés en 2017 aux participations ne donnant pas le contrôle pour un montant total de 103 millions d'euros concernent principalement les filiales espagnoles, françaises et brésiliennes.
Le dividende distribué par Carrefour SA au titre de 2017, d'un montant total de 352 millions d'euros, a été versé :
– en numéraire pour 152 millions d'euros ; et
– en actions nouvelles pour 200 millions d'euros (36 millions d'euros de hausse du capital social et 164 millions d'euros de primes d'émission).
Les dividendes versés en 2018 aux participations ne donnant pas le contrôle pour un montant total de 90 millions d'euros concernent principalement les filiales brésiliennes et françaises.

(4) La variation de capital et primes et les autres mouvements observés en 2017 résultent principalement de l'opération d'introduction en Bourse de Grupo Carrefour Brasil réalisée en juillet 2017 : l'offre primaire de 840 millions d'euros a généré une augmentation des participations ne donnant pas le contrôle de 370 millions d'euros et une augmentation des capitaux propres, part du Groupe de 470 millions d'euros au titre de la plus-value de dilution ; la cession par Carrefour de 139 834 428 actions de Grupo Carrefour Brasil dans le cadre du placement secondaire et suite à l'exercice de l'option d'achat dont disposait Península s'est traduite par la constatation d'une plus-value nette d'impôt et des coûts directs liés à la cession de 274 millions d'euros, comptabilisée dans les capitaux propres, part du Groupe, et par la reconnaissance d'intérêts ne donnant pas le contrôle pour 208 millions d'euros.
En 2018, la variation de capital et primes correspond principalement à l'augmentation de capital souscrite par les tiers investisseurs ne détenant pas le contrôle dans Cargo Property Assets au cours du second semestre.

(5) Le Groupe a appliqué la norme IFRS 9 – Instruments financiers pour la première fois au 1er janvier 2018. Compte tenu de la méthode de transition choisie, les données comparatives ne sont pas retraitées et l'impact (net d'impôt) résultant de la première application de la norme, détaillé en note 4, a été comptabilisé dans les capitaux propres au 1er janvier 2018.

(6) Le Groupe a appliqué la norme IAS 29 - Information financière dans les économies hyperinflationnistes pour la première fois au 1er janvier 2018. Compte tenu de la norme IAS 21, les données comparatives ne sont pas retraitées et l'impact (net d'impôt) résultant de la première application de la norme, détaillé en note 4, a été comptabilisé dans les capitaux propres au 1er janvier 2018.

5.6 Notes annexes

Note 1	Bases de préparation des comptes consolidés	234
Note 2	Faits marquants de l'exercice	237
Note 3	Périmètre de consolidation	239
Note 4	Incidence des changements de méthodes comptables	243
Note 5	Retraitement de l'information comparative	247
Note 6	Information sectorielle	250
Note 7	Données opérationnelles	252
Note 8	Immobilisations incorporelles, corporelles et immeubles de placement	261
Note 9	Titres mis en équivalence	271
Note 10	Impôts sur les résultats	274
Note 11	Provisions et passifs éventuels	276
Note 12	Effectifs, rémunérations et avantages du personnel	278
Note 13	Capitaux propres et résultat par action	286
Note 14	Actifs, passifs et résultat financiers	290
Note 15	Engagements hors bilan	303
Note 16	Évènements post clôture	305
Note 17	Honoraires des Commissaires aux comptes	305
Note 18	Liste des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation	306

Note 1 Bases de préparation des comptes consolidés

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2018 ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 27 février 2019. Les comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires.

Carrefour (« la Société ») est une entreprise domiciliée en France. Les états financiers consolidés de l'exercice prenant fin le 31 décembre 2018 reflètent la situation financière et le résultat de la Société et de ses filiales (l'ensemble désigné comme « 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 2018 ont été établis en conformité avec les normes comptables internationales telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2018 et qui sont d'application obligatoire à cette date, avec, en comparatif, l'exercice 2017 établi selon le même référentiel.

Les normes internationales comprennent les IFRS (*International Financial Reporting Standards)*, les IAS (*International Accounting Standards*), les interprétations de l'IFRS IC (*International Financial Reporting Standards Interpretation Committee*) et du SIC (*Standard Interpretations Committee*).

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 2018, les normes et interprétations adoptées par l'Union européenne sont identiques aux normes et interprétations d'application obligatoire publiées par l'IASB.

Par ailleurs, les états financiers consolidés sont complétés par les informations jugées significatives requises par le règlement ANC n° 2016-09.

1.2 Évolution du référentiel comptable et application de la norme IAS 29

Les méthodes comptables appliquées par le Groupe dans les comptes consolidés au 31 décembre 2018 sont identiques à celles retenues pour les comptes consolidés au 31 décembre 2017 à l'exception de la norme IAS 29 en Argentine (cf. note 4.3) ainsi que des normes, amendements de normes et interprétations dont l'application est obligatoire à compter du 1er janvier 2018. Ces textes sont les suivants :

- norme IFRS 9 – *Instruments financiers,* ainsi que les amendements à IFRS 4 – *Application d'IFRS 9 Instruments financiers et d'IFRS 4 Contrats d'assurance* : les impacts de ces textes sur les états financiers du Groupe sont décrits dans la note 4 ;
- norme IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients* (y compris les *Clarifications apportées à IFRS 15* publiées en avril 2016) : ce texte n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe (cf. note 4) ;
- amendements à IFRS 2 – *Classement et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions* : ce texte n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe ;
- amendements à IAS 40 – *Transferts d'immeubles de placement* : ce texte n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe ;
- interprétation IFRIC 22 – *Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée* : ce texte n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe ;
- améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2014-2016 : ce texte n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

Par ailleurs, les amendements à IFRS 9 – *Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative* et à IAS 28 – *Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des co-entreprises* (d'application obligatoire au 1er janvier 2019), ont été appliqués par anticipation, concomitamment à l'application d'IFRS 9. Ces amendements n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes.

À l'exception de ces deux textes, le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée de normes, amendements et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire au 1er janvier 2018. Ces textes sont les suivants :

TEXTES ADOPTÉS PAR L'UNION EUROPÉENNE

Normes, amendements et interprétations	Date d'application pour le Groupe
Norme IFRS 16 – *Contrats de location*	1er janvier 2019

Principales dispositions et conséquences pour le Groupe :
La norme IFRS 16, qui remplacera à partir du 1er janvier 2019 la norme IAS 17 – *Contrats de location* et ses interprétations, établit les principes de comptabilisation des contrats de location et introduit des modifications importantes pour la comptabilisation des contrats par le preneur, en supprimant pour ces derniers la distinction entre contrats de location simple et contrats de location-financement.
En application de la nouvelle norme, tous les contrats de location devront être comptabilisés au bilan, par la constatation d'un actif représentatif du droit d'utilisation du bien loué, en contrepartie d'une dette locative correspondant à la valeur actualisée des loyers à payer sur la durée raisonnablement certaine de location. IFRS 16 affectera également la présentation de ces opérations au compte de résultat (comptabilisation d'une charge d'amortissements et d'une charge d'intérêts, en remplacement de la charge de loyers) et au tableau des flux de trésorerie (les paiements locatifs, représentatifs du paiement des intérêts et du remboursement de la dette, affecteront les flux de financement).
Le Groupe a lancé à compter de 2016 un projet de mise en œuvre de cette nouvelle norme, qui est en cours de finalisation.
Le Groupe optera pour la méthode rétrospective simplifiée à partir du 1er janvier 2019. Les états financiers 2018 ne feront ainsi pas l'objet d'un retraitement.
Par ailleurs, le Groupe appliquera les deux exemptions proposées par la norme concernant les biens de faible valeur ainsi que les contrats de courte durée (durée inférieure ou égale à 12 mois).
Les actifs en location correspondent :
- majoritairement aux actifs immobiliers (représentant plusieurs milliers de contrats) aussi bien exploités par Carrefour que mis en sous-location. Ces derniers comprennent aussi bien les contrats de sous-location de magasins aux franchisés que les contrats de sous-location d'emplacements dans les galeries marchandes et les centres commerciaux ;
- et plus accessoirement des contrats de location de véhicules ;
- ainsi que quelques contrats d'entreposage et de stockage présentant une composante locative.

Le Groupe prendra en compte dans la détermination de la durée raisonnablement certaine d'utilisation des actifs loués :
- les caractéristiques liées aux différents types de magasins (magasins de proximité, supermarchés, hypermarchés, cash & carry, entrepôts logistiques, bâtiments administratifs) ainsi que le pays concerné par le contrat de location immobilier. Les caractéristiques suivantes seront prises en considération : la rentabilité des magasins, l'existence d'investissements récents réalisés dans les magasins ainsi que l'existence de localisations alternatives pour les magasins.
- une approche par portefeuille de véhicules pour les véhicules de location présentant des caractéristiques et des durées d'utilisation similaires. Quatre portefeuilles ont été identifiés afin de distinguer les véhicules de fonction, les voitures et utilitaires utilisés pour la location à la clientèle, les camions ainsi que les utilitaires.

À la date de première application de la norme IFRS 16, le Groupe appliquera le taux marginal d'emprunt du preneur aux différents contrats. Après la date de transition, le taux implicite du contrat sera retenu si celui-ci est facilement déterminable et dans le cas contraire, le taux marginal d'emprunt du preneur sera appliqué.
Parallèlement, le Groupe finalise la mise en place d'un système d'information qui permettra d'une part, de recenser les contrats de location, et d'autre part de calculer et générer les données nécessaires à la comptabilisation conformément aux principes énoncés par IFRS 16. Ce logiciel sera intégré à l'ensemble des outils de gestion du Groupe.
La collecte des données des contrats de location immobilière est en voie de finalisation. Par ailleurs, le cadre à retenir pour apprécier les durées de location raisonnablement certaines (qui dépendent notamment des réglementations et pratiques de location propres à chaque pays ainsi qu'à chaque type d'actif sous-jacent) et la méthodologie de calcul des taux d'actualisation, nécessaires à l'estimation précise des impacts IFRS 16 en date de première application (1er janvier 2019), sont en cours de détermination.
Les engagements de location mentionnés dans la note 8.5 de l'annexe aux comptes consolidés au 31 décembre 2018, déterminés sur la durée non résiliable des contrats de location des actifs immobiliers tenant compte de l'existence de dispositions contractuelles ou légales permettant de sortir avant l'échéance des contrats, ne sont pas entièrement représentatifs de la dette locative qui devra être comptabilisée en application d'IFRS 16.

Interprétation IFRIC 23 – *Incertitude relative aux traitements fiscaux*	1er janvier 2019

Principales dispositions et conséquences pour le Groupe :
L'interprétation IFRIC 23 clarifie l'application des dispositions d'IAS 12 - *Impôts sur le résultat*, concernant la détermination des éléments liés à l'impôt sur le résultat, lorsqu'il y a une incertitude sur les traitements retenus par le Groupe en la matière, au regard des dispositions fiscales applicables.
L'interprétation, applicable à compter du 1er janvier 2019, peut s'appliquer de manière :
- totalement rétrospective ; ou
- partiellement rétrospective, en comptabilisant l'impact cumulé dans les capitaux propres d'ouverture de l'exercice au cours duquel l'interprétation est appliquée pour la première fois.

Les impacts éventuels de cette interprétation ainsi que les modalités de transition sont en cours d'analyse.

Textes non encore adoptés par l'Union européenne

Normes, amendements et interprétations	Date d'application [1]
Amendements à IFRS 10 et à IAS 28 – *Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une co-entreprise*	Application reportée par l'IASB à une date indéterminée
Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2015-2017	1er janvier 2019
Amendements à IAS 19 – *Modification de régime, réduction de régime ou liquidation*	1er janvier 2019
Amendements à IFRS 3 – *Définition d'une activité*	1er janvier 2020
Amendements à IAS 1 et IAS 8 – *Définition de la matérialité dans les états financiers*	1er janvier 2020
Amendements du Cadre conceptuel	1er janvier 2020
Norme IFRS 17 – *Contrats d'assurance*	1er janvier 2022

(1) Sous réserve de l'adoption par l'Union européenne.

Les impacts éventuels de la norme IFRS 17 sont en cours d'analyse. Carrefour n'anticipe pas d'incidence significative de l'application des autres textes sur les comptes consolidés du Groupe.

1.3 Recours à des estimations et au jugement

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la Direction du Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actifs et de passifs, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans les notes annexes. La Direction du Groupe revoit ces estimations et hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans les futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles. Outre l'utilisation d'estimations, la Direction du Groupe exerce son jugement pour définir et mettre en œuvre le traitement comptable adéquat de certaines transactions et activités.

Les estimations faites par la Direction et jugements exercés pour l'établissement des états financiers portent principalement sur :

- les durées d'utilité des actifs opérationnels (cf. note 8) ;
- la détermination des Unités Génératrices de Trésorerie, dans le cadre des tests de dépréciation des immobilisations autres que les *goodwill* (cf. note 8.3) ;
- l'évaluation des valeurs recouvrables des *goodwill* et autres immobilisations incorporelles, ainsi que des immobilisations corporelles (cf. note 8.3) ;
- l'évaluation de la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris dans le cadre de regroupements d'entreprises (cf. note 3.1) ;
- l'évaluation des ristournes et coopérations commerciales (cf. note 7.2.1) ;
- le classement des contrats de location (cf. notes 8.2 et 8.5) ;
- l'évaluation des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité (cf. note 11) ;
- la détermination du niveau de contrôle ou d'influence exercé par le Groupe sur ses participations (cf. notes 3 et 9) ;
- les hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite (cf. note 12.1) ;
- la reconnaissance des actifs d'impôts différés et de certains crédits d'impôt (cf. note 10) ;
- la détermination des dépréciations des prêts octroyés par les sociétés financières (cf. note 7.5.1) ainsi que des provisions pour risque de crédit sur les engagements de prêts (cf. note 11.1).

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 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, à compter du 1er juillet 2018. Ainsi, les dispositions de la norme IAS 29 deviennent applicables à compter du 1er janvier 2018. Les impacts de l'application de la norme IAS 29 sur les capitaux propres d'ouverture sont présentés en note 4.

Note 2 Faits marquants de l'exercice

2.1 Plan de transformation « Carrefour 2022 »

Le 23 janvier 2018, le groupe Carrefour a présenté son plan de transformation qui repose sur :

- déployer une organisation simplifiée et ouverte ;
- gagner en productivité et en compétitivité ;
- créer un univers omnicanal de référence ;
- refondre l'offre au service de la qualité alimentaire.

Les implantations des sièges du Groupe ont été rationnalisées dans l'ensemble des pays afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle des équipes et de gagner en réactivité. Ainsi :

- en Île-de-France, le siège *corporate* de Boulogne a été fermé fin 2018 et le projet de construction d'un nouveau siège de 30 000 m^2 en Essonne a été abandonné ;
- le projet de plan de départs volontaires, visant à permettre une diminution des effectifs des sièges en France à hauteur de 2 400 postes sur un effectif total de 10 500 salariés, a fait l'objet d'un accord collectif majoritaire signé avec les organisations syndicales de Carrefour le 24 mai 2018 ; la mise en œuvre du plan a été initiée fin juin 2018, suite à sa validation par l'administration du travail et à la consultation des instances représentatives du personnel, et a été achevée en fin d'année. Un accord collectif majoritaire a également été signé avec les organisations syndicales concernant le plan de sauvegarde de l'emploi relatif aux magasins intégrés ex-Dia n'ayant pas trouvé de repreneur ;
- en Belgique, la procédure d'information et de consultation entamée avec les partenaires sociaux suite à l'annonce, le 25 janvier 2018, du plan de transformation, a donné lieu à la signature d'un accord en juin 2018. Ce plan prévoit notamment la mise en place d'une nouvelle organisation au sein des hypermarchés et du siège afin d'augmenter l'efficacité opérationnelle et d'optimiser les frais de fonctionnement. La mise en place de ces mesures affectera 1 000 personnes et sera achevée au premier semestre 2019 ;
- en Argentine, un plan de départs volontaires, portant sur 1 000 postes environ (au siège et en magasins), a été mis en œuvre au cours de l'année 2018.

Les coûts découlant de la mise en œuvre de ces mesures ont été provisionnés dès le 30 juin 2018 (cf. notes 7.3 et 11.1). Les provisions restant comptabilisées au 31 décembre 2018 seront, pour l'essentiel, décaissées en 2019.

Un autre objectif est de dégager des marges de manœuvre pour améliorer l'efficacité et la compétitivité du Groupe au service de ses clients. Cela suppose une réduction significative de sa base de coûts et une politique d'investissement plus efficace et ciblée sur ses leviers de croissance. En plus d'un plan d'économie, la mise en œuvre de ce pilier implique la suppression des foyers de perte. En conséquence, le Groupe a décidé de sortir de son périmètre les magasins en grande difficulté, ce qui aboutit à l'arrêt de l'activité Magasins de proximité intégrés en France. Parmi les 352 magasins ex-Dia intégrés au 31 décembre 2017, 273 magasins ont été soit fermés, soit cédés. En ce qui concerne les cessions, 27 offres de reprises auront finalement abouti à la cession du magasin.

Les dispositions de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées* ont par conséquent été appliquées à cette activité. Les incidences sur les comptes consolidés sont décrites en note 5.

2.2 Partenariat stratégique en Chine

Le 23 janvier 2018, Carrefour a annoncé la signature d'un protocole d'accord avec Tencent et Yonghui pour un investissement potentiel dans Carrefour Chine. Par ailleurs, Carrefour et Tencent ont annoncé le même jour la signature d'un protocole d'accord de coopération stratégique en Chine, dont l'objectif serait de mettre en commun l'expertise de Carrefour dans la distribution avec le savoir-faire technologique et les capacités d'innovation de Tencent. Les discussions en vue de trouver un accord sur les modalités (i) de l'accord de coopération et (ii) de l'entrée de Tencent et Yonghui au capital de Carrefour Chine se poursuivent.

2.3 Sécurisation des financements long terme du Groupe

Le 22 mars 2018 (règlement en date du 27 mars 2018), le Groupe a réalisé 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). Les obligations, émises à un prix d'émission de 96,75 % de leur valeur nominale, ne verseront pas de coupon (zero-coupon). Le prix de conversion initial correspondant est de 20,0776 euros (intégrant une prime de conversion de 20 % par rapport au prix de référence de l'action Carrefour). L'exercice du droit de conversion sera dénoué exclusivement en numéraire et ne donnera pas lieu à l'émission d'actions nouvelles ou à la remise d'actions existantes.

Concomitamment à l'émission des obligations, le Groupe a acheté des options d'achat à dénouement monétaire portant sur ses propres actions, afin de couvrir l'exposition économique liée au paiement en numéraire des montants dus au titre des obligations en cas d'exercice de leur droit de conversion par les investisseurs.

L'ensemble de ces opérations, qui ont été swappées en euros, procure ainsi au Groupe l'équivalent d'un financement obligataire classique en euros (cf. description du traitement comptable en note 14.2).

Par ailleurs, le 5 juin 2018 (règlement en date du 12 juin 2018), le Groupe a réalisé une nouvelle émission obligataire de 500 millions d'euros, d'une maturité de 5 ans (échéance juin 2023) et d'un coupon de 0,875 %.

Enfin, le 26 novembre 2018 (règlement en date du 4 décembre 2018), le Groupe a procédé à une nouvelle émission obligataire de 500 millions d'euros, d'une maturité de 7 ans (échéance mai 2026). Cette émission porte un coupon annuel de 1,75 %.

Ces opérations permettent au groupe Carrefour de consolider son financement à long terme, de maintenir sa maturité obligataire moyenne (à 3,6 années au 31 décembre 2018) et de poursuivre la réduction de sa charge financière. De plus, la filiale brésilienne Atacadão a réalisé le 25 avril 2018 une émission obligataire, en deux séries d'une maturité de 3 et 5 ans, pour un montant total de 1,5 milliard de réals (350 millions d'euros environ).

Enfin, Carrefour dispose de facilités de crédit bancaires pour un montant total de 3 900 millions d'euros. Une première ligne de 2 500 millions d'euros a été signée le 22 janvier 2015 et échoit le 22 janvier 2022. Une deuxième ligne de 1 400 millions d'euros, signée le 2 mai 2017, a été prorogée en avril 2018, portant l'échéance initiale du 2 mai 2022 au 2 mai 2023.

2.4 Paiement du dividende 2017 avec option de paiement en actions

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 15 juin 2018, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2017 à 0,46 euro par action avec une option de paiement de ce dividende en actions.

Le prix d'émission de ces actions nouvelles a été fixé à 13,72 euros, correspondant à 90 % de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de l'Assemblée Générale diminuée du montant net du dividende de 0,46 euro par action et arrondi au centime d'euro supérieur.

Ouverte le 21 juin 2018, la période d'option s'est clôturée le 4 juillet 2018 ; les actionnaires ayant choisi le paiement du dividende en actions représentent 56,93 % du capital.

Le 13 juillet 2018 ont eu lieu :

- le règlement livraison des 14 575 028 actions nouvelles émises pour les besoins du paiement du dividende en action, suite à une augmentation du capital social et des primes d'émission de Carrefour d'un montant total de 200 millions d'euros ;
- le versement du dividende global en numéraire aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions (152 millions d'euros).

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 aux actifs financiers disponibles à la vente et présentés en « Autres actifs financiers non courants ». La méthode d'évaluation et de dépréciation est exposée dans la note 14 « Actifs, passifs et résultat financiers ».

Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises, dans les cas où le Groupe obtient le contrôle d'une ou plusieurs autres activités, sont comptabilisés par application de la méthode de l'acquisition. Les regroupements d'entreprises intervenus à compter du 1er janvier 2010 sont évalués et comptabilisés selon les principes décrits ci-dessous, conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 – *Regroupements d'entreprises* (version révisée en 2008).

- À la date d'acquisition, le Groupe procède à l'identification et à l'évaluation à la juste valeur de l'ensemble des actifs acquis et des passifs repris.
- Le *goodwill* correspond à la somme de la contrepartie transférée (prix d'acquisition) et des participations ne donnant pas le contrôle minorée du montant net comptabilisé au titre des actifs identifiables acquis et passifs repris. Ce *goodwill* est comptabilisé directement dans le bilan de l'entité acquise, dans la devise fonctionnelle de cette dernière et fait l'objet d'un suivi ultérieur au niveau du secteur opérationnel auquel l'entité est affectée selon les modalités décrites en note 8.3. 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, 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 euro de la façon suivante :

- les postes du bilan sont convertis au taux de clôture ;
- les postes du compte de résultat sont convertis au taux moyen pondéré de la période ;
- les écarts de conversion qui en résultent sont comptabilisés en autres éléments du résultat global ; ils participent ultérieurement, le cas échéant, au calcul du résultat de cession de la ou des société(s) concernée(s) ;
- les éléments présentés dans le tableau des flux de trésorerie sont convertis au taux moyen de la période, sauf si le taux en vigueur au jour de la transaction est significativement différent.

En 2018, l'Argentine est en hyperinflation selon la norme IAS 29 (cf. note 1.4).

Conversion des opérations réalisées en devises

Lorsqu'une entité du Groupe réalise des opérations dans une devise différente de sa devise fonctionnelle, celles-ci sont initialement converties au taux en vigueur au jour de la transaction.

À chaque arrêté, les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont réévalués au taux de clôture en vigueur à cette même date ; les écarts de change correspondants sont comptabilisés en profit ou perte de change dans le compte de résultat.

Les financements intra-groupe mis à la disposition de certaines filiales du Groupe et pour lesquels le remboursement n'est ni planifié ni probable sont considérés comme faisant partie intégrante de l'investissement net réalisé à l'étranger ; les écarts de change dégagés lors de leurs réévaluations successives à chaque arrêté sont alors comptabilisés directement en autres éléments du résultat global, conformément aux dispositions de la norme IAS 21 – *Effets des variations des cours des monnaies étrangères*.

Actifs 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 2018

Partenariat stratégique avec Showroomprivé

Le 11 janvier 2018, Carrefour annonçait la signature d'un accord stratégique avec Showroomprivé, deuxième acteur européen de la vente privée en ligne. Ce partenariat s'inscrit dans la stratégie des deux groupes de développer une offre omnicanale de premier plan, et couvre notamment des aspects commerciaux, marketing, logistiques et de data.

Afin de sceller ce partenariat, Carrefour s'est porté acquéreur le 7 février 2018 de 16,9 % du capital de Showroomprivé (représentant 13,7 % des droits de vote). Cette prise de participation a pris la forme d'une acquisition hors marché du bloc d'actions détenues par Conforama, filiale du groupe Steinhoff, au prix unitaire de 13,5 euros, pour un montant total d'environ 79 millions d'euros, intégralement versé au cours du 1er semestre 2018.

En décembre 2018, Carrefour a par ailleurs participé à hauteur de 11 millions d'euros à l'augmentation de capital de Showroomprivé, effectuée au prix unitaire de 2,5 euros.

À l'issue de ces opérations, Carrefour détient 20,5 % du capital de Showroomprivé (représentant 17,7 % des droits de vote). Les fondateurs conservent eux 33,1 % du capital et 42 % des droits de vote.

Le Groupe exerçant une influence notable sur Showroomprivé compte tenu de sa représentation au sein du Conseil d'administration de la société, la participation acquise le 7 février 2018 a été comptabilisée à compter de cette date selon la méthode de la mise en équivalence dans les états financiers consolidés. La méthode de mise en équivalence demeure appropriée post augmentation de capital effectuée en décembre 2018.

Acquisition de Quitoque

Le 15 mars 2018, Carrefour a acquis une participation majoritaire dans la start-up Quitoque, leader des paniers-repas livrés à domicile, un des pionniers français de la Foodtech. 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 provisoire, l'acquisition de la société Quitoque s'est traduite par la comptabilisation d'un *goodwill* provisoire de 36 millions d'euros au 31 décembre 2018. Le montant des produits des activités ordinaires et du résultat de la société Quitoque inclus dans l'état du résultat global consolidé de la période n'est pas significatif.

Cette prise de participation permet à Carrefour d'étendre son offre en e-commerce alimentaire. Elle s'inscrit pleinement dans l'ambition du Groupe de construire un modèle omnicanal de référence et de devenir le leader mondial de la transition alimentaire pour tous.

Acquisition de So.bio

Carrefour a annoncé le 18 juillet 2018 l'acquisition de So.bio, chaîne de magasins spécialisée dans la distribution de produits biologiques. Au 31 décembre 2018, cette opération reste soumise à l'approbation des autorités compétentes.

So.bio compte actuellement dix points de vente dans le sud ouest de la France.

Cette acquisition s'inscrit dans le cadre du plan « Carrefour 2022 » et l'ambition du Groupe de devenir le leader mondial de la transition alimentaire pour tous.

Acquisition de Planeta Huerto

Carrefour a annoncé le 28 septembre 2018 l'acquisition de Planeta Huerto, *via* sa filiale Greenweez, le leader européen de la distribution en ligne de produits bio.

Planeta Huerto est une entreprise basée à Alicante en Espagne, créée fin 2011 par les frères Sanchez, qui est devenue en l'espace de 7 ans le leader incontesté pour l'Espagne et le Portugal de la vente en ligne de produits bio, sains et durables. Planeta Huerto compte aujourd'hui plus de 250 000 clients et propose plus de 35 000 références autour de grandes catégories : le supermarché bio et les produits permettant de cultiver soi-même à la maison.

Planeta Huerto conservera sa marque et ses équipes, les frères Sanchez continueront à diriger la société dans le cadre d'un projet commun avec Greenweez, avec pour objectif pour les deux sociétés de poursuivre leur forte croissance et de continuer à améliorer leur service en bénéficiant des expertises et savoirs réciproques.

Le montant des produits des activités ordinaires et du résultat de la société Planeta Huerto inclus dans l'état du résultat global consolidé de la période n'est pas significatif.

3.2.2 Opérations réalisées au cours de l'exercice 2017

Introduction en Bourse des activités du Groupe au Brésil

L'introduction en Bourse des actions de Grupo Carrefour Brasil est intervenue le 20 juillet 2017 et a consisté en :

- une offre primaire de 205 882 353 actions émises par Grupo Carrefour Brasil ; et
- une offre secondaire de 125 631 365 actions de Grupo Carrefour Brasil, dont 68 831 365 cédées par Carrefour (y compris actions supplémentaires placées au titre de l'option de surallocation secondaire).

Par ailleurs, Carrefour a cédé 71 003 063 actions de Grupo Carrefour Brasil à Península, suite à l'exercice de l'option d'achat dont disposait le partenaire.

Après réalisation de l'introduction en Bourse et l'exercice de l'option d'achat par Península, Carrefour détient une participation de 71,8 % dans Grupo Carrefour Brasil, Península en détient 11,5 % et le flottant de Grupo Carrefour Brasil représente 16,7 %.

Ces opérations n'ont pas eu d'incidence sur l'analyse du contrôle des filiales du Groupe au Brésil, qui restent de ce fait consolidées dans les états financiers du groupe Carrefour.

L'offre primaire s'est traduite par la reconnaissance d'intérêts ne donnant pas le contrôle à hauteur de 370 millions d'euros et par une augmentation des capitaux propres, part du Groupe de 470 millions d'euros au titre de la plus-value de dilution. Conformément à la norme IFRS 10 – *États financiers consolidés*, la cession par Carrefour des actions de Grupo Carrefour Brasil, réalisée dans le cadre du placement secondaire et suite à l'exercice de l'option d'achat dont disposait Península, s'est traduite par une plus-value nette d'impôt et des coûts directs liés à la cession enregistrée en capitaux propres, part du Groupe à hauteur de 274 millions d'euros, et par la reconnaissance d'intérêts ne donnant pas le contrôle pour 208 millions d'euros.

Fusion-absorption de Carmila par Cardety

La fusion-absorption de Carmila par Cardety est intervenue le 12 juin 2017. Les actions de la nouvelle entité, dénommée Carmila, sont cotées à Euronext Paris. Par ailleurs, le groupe Carmila a procédé en juillet 2017 à une augmentation de capital de 628,6 millions d'euros, destinée à financer le plan de développement 2017-2020. Carrefour a souscrit à l'augmentation de capital à hauteur de 50 millions d'euros. Ainsi, à l'issue de cette opération, le Groupe détenait 35,76 % des actions et droits de vote de Carmila.

Concomitamment à la fusion-absorption, 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 la nouvelle entité 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 quatorze membres, dont huit Administrateurs indépendants et cinq Administrateurs désignés par Carrefour) 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.

Cardety et Carmila étant toutes deux mises en équivalence par le Groupe avant l'opération de fusion-absorption, cette dernière a eu pour seul impact sur les comptes consolidés du Groupe la constatation d'une plus-value de dilution non significative.

Acquisition d'hypermarchés en Espagne

Le 29 février 2016, le groupe Carrefour annonçait avoir signé un accord avec le groupe Eroski en vue de l'acquisition de 36 hypers compacts d'une surface totale de 235 000 m^2, ainsi que de 8 galeries marchandes et de 22 stations-service attenantes.

Les conditions suspensives ont été levées au cours de l'exercice 2017 pour l'acquisition de 31 magasins.

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. La juste valeur de l'actif net acquis, constitué principalement de terrains et constructions (comptabilisés en immobilisations corporelles et immeubles de placement), a été évaluée à 78 millions d'euros à la date d'acquisition. Compte tenu du prix d'acquisition de 168 millions d'euros (juste valeur de la contrepartie totale transférée), intégralement versé en trésorerie sur l'exercice, l'opération s'est traduite par la constatation d'un *goodwill* de 90 millions d'euros dans les états financiers du Groupe au 31 décembre 2017.

Les incidences de cette acquisition sur le résultat opérationnel du Groupe et le résultat net consolidé de l'exercice 2017 ne sont pas significatives.

Le montant des produits des activités ordinaires et du résultat de l'activité acquise (compris dans le secteur opérationnel « Espagne ») inclus dans l'état du résultat global consolidé de l'exercice n'est pas significatif.

3.3 Périmètre au 31 décembre 2018

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 3.2 ; ces événements n'ont pas amené le Groupe à revoir sa conclusion quant à l'exercice du contrôle sur ses filiales.

3.4 Résultat net des activités abandonnées

En 2018, le résultat net des activités abandonnées comprend un solde négatif de 297 millions d'euros qui correspond au résultat de l'activité Magasins de proximité intégrés France arrêtée en cours d'année. Ce résultat est présenté en application de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, tout comme le résultat comparatif de 2017, qui présente un solde négatif de 278 millions d'euros (cf. note 5).

Note 4 Incidence des changements de méthodes comptables

Les normes IFRS 9 – *Instruments financiers*, IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients* et IAS 29 - *Information financière dans les économies hyperinflationnistes* ont été appliquées au 1er janvier 2018. La norme IAS 29 ne constitue pas une nouvelle norme IFRS mais a été appliquée au 1er janvier 2018 compte tenu de la situation hyperinflationniste en Argentine (cf. note 4.3).

La nature et les incidences des principaux changements de méthodes comptables résultant de leur première application sont résumées dans les paragraphes ci-après. L'impact total de ces changements en date de première application s'établit à (23) millions d'euros (net d'impôt) et a été comptabilisé dans les capitaux propres au 1er janvier 2018.

- Pour la norme IFRS 9, l'impact total de ces changements s'établit à (259) millions d'euros (net d'impôt), sans retraitement des périodes comparatives présentées conformément à l'option offerte par les dispositions transitoires d'IFRS 9.
- Pour la norme IFRS 15, les capitaux propres à la date d'ouverture de l'exercice 2018 n'ont pas été impactés par sa première application. Le Groupe a appliqué la méthode de transition dite du « rattrapage cumulatif », qui consiste à comptabiliser l'effet cumulatif de l'application initiale de la norme dans les capitaux propres au 1er janvier 2018 sans retraiter les informations comparatives 2017.
- Pour la norme IAS 29, l'impact total de ces changements s'établit à 237 millions d'euros (net d'impôt), sans retraitement des périodes comparatives présentées conformément à IAS 21 – *Effets des variations des cours des monnaies étrangères*, qui précise que les montants comparatifs présentés précédemment dans une devise stable ne sont pas retraités.

Le tableau ci-dessous résume l'effet de l'application des normes IFRS 9 et IAS 29 sur le bilan d'ouverture des états financiers consolidés au 31 décembre 2018 :

ACTIF

(en millions d'euros)	31/12/2017	Ajustements liés à la première application d'IFRS 9	Ajustements liés à la première application d'IAS 29	01/01/2018
Goodwill	7 977			7 977
Autres immobilisations incorporelles	1 364		6	1 370
Immobilisations corporelles	13 097		283	13 379
Immeubles de placement	410		25	434
Titres mis en équivalence	1 355	7		1 362
Autres actifs financiers non courants	1 367	(14)		1 353
Encours clients des sociétés financières - Part à plus d'un an	2 455	(60)		2 395
Impôts différés actifs	636	124		760
Autres actifs non courants	337			337
Actifs non courants	28 996	57	314	29 367
Stocks	6 690			6 690
Créances commerciales	2 750	(3)		2 747
Encours clients des sociétés financières - Part à moins d'un an	3 866	(233)		3 633
Autres actifs financiers courants	161	(2)		159
Créances fiscales	890			890
Autres actifs	851	(1)		850
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 593			3 593
Actifs détenus en vue de leur vente	16			16
Actifs courants	18 816	(239)	-	18 578
TOTAL ACTIF	47 813	(182)	314	47 945

PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	31/12/2017	Ajustements liés à la première application d'IFRS 9	Ajustements liés à la première application d'IAS 29	01/01/2018
Capital social	1 937			1 937
Réserves consolidées (y compris résultat)	8 122	(141)	237	8 219
Capitaux propres, part du Groupe	**10 059**	**(141)**	**237**	**10 155**
Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	2 099	(119)	0	1 980
Capitaux propres	12 159	(259)	237	12 136
Dettes financières - Part à plus d'un an	6 428	(17)		6 410
Provisions	3 003	90		3 094
Refinancement des encours clients - Part à plus d'un an	2 661			2 661
Impôts différés passifs	489	4	77	570
Passifs non courants	12 581	78	77	12 735
Dettes financières - Part à moins d'un an	1 069			1 069
Fournisseurs et autres créditeurs	15 082			15 082
Refinancement des encours clients - Part à moins d'un an	2 817			2 817
Dettes fiscales	1 282			1 282
Autres passifs	2 813			2 813
Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur vente	11			11
Passifs courants	23 074	-	-	23 074
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES	47 813	(182)	314	47 945

4.1 Norme IFRS 9 – Instruments financiers

La norme IFRS 9 établit les principes de comptabilisation et d'information financière en matière d'actifs financiers et de passifs financiers. Ces principes ont remplacé à compter du 1er janvier 2018 ceux énoncés par la norme IAS 39 – *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation.* La norme IFRS 9 a notamment introduit :

- une nouvelle classification des instruments financiers, fondée sur le modèle de gestion et les caractéristiques contractuelles des instruments financiers (1er volet) ;
- un nouveau modèle de dépréciation des actifs financiers, fondé sur les pertes de crédit attendues, en remplacement du modèle jusqu'alors basé sur les pertes avérées (2e volet) ; et
- de nouveaux principes en matière de comptabilité de couverture, hors opérations de macro-couverture (3e volet).

4.1.1 Volet 1 : Classement et évaluation des actifs financiers et des passifs financiers

La norme présente un nouveau modèle de classement et d'évaluation des actifs financiers, basé sur les caractéristiques contractuelles des flux de trésorerie et sur le modèle économique de gestion de ces actifs. Les quatre catégories prévues par IAS 39 pour le classement des actifs financiers ont été remplacées par les trois catégories suivantes :

- les actifs financiers évalués au coût amorti ;
- les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat net (JVPL) ;
- les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (JVOCI).

Ces nouveaux principes de classement et d'évaluation des actifs financiers n'ont pas eu d'incidence significative sur les principes de comptabilisation appliqués par le Groupe, dans la mesure où l'essentiel des actifs financiers, classés antérieurement dans la catégorie « Prêts et créances », restent comptabilisés au coût amorti, comme détaillé ci-dessous :

	IAS 39		IFRS 9	
Actifs financiers au 1er janvier 2018	**Catégorie**	**Valeur comptable** *(en millions d'euros)*	**Catégorie**	**Valeur comptable** *(en millions d'euros)* [1]
Titres de participation	Actifs disponibles à la vente (JVOCI/Coût historique)	101	JVOCI (option)	78
			JVPL	23
	Actifs disponibles à la vente (JVOCI)	425	JVOCI	249
			JVPL	177
Autres immobilisations financières long terme	Prêts et créances (coût amorti)	841	Coût amorti	841
Autres actifs financiers non courants		**1 367**		**1 367**
Total encours clients des sociétés financières	Prêts et créances (coût amorti)	6 321	Coût amorti	6 321
Créances commerciales	Prêts et créances (coût amorti)	2 750	Coût amorti	2 750
	Actifs disponibles à la vente (JVOCI)	70	JVOCI	70
	Prêts et créances (coût amorti)	64	Coût amorti	64
	Dérivés - JVPL	11	JVPL	11
Autres actifs financiers courants	Dérivés - Couverture de flux de trésorerie (JVOCI)	16	JVOCI	16
Autres actifs [2]	Prêts et créances (coût amorti)	506	Coût amorti	506
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Juste valeur	3 593	JVPL	3 593
TOTAL ACTIFS FINANCIERS		14 698		14 698

(1) Hors incidences des volets 2 et 3 d'IFRS 9, présentées ci-après.
(2) Hors charges constatées d'avance.

De plus amples informations sur la manière dont le Groupe classe et évalue les actifs financiers sont présentées dans la note 14 (voir notamment les parties Principes comptables et 14.1 « Instruments financiers par catégorie »).

En ce qui concerne les passifs financiers, la seule incidence de l'application d'IFRS 9 pour le Groupe résulte du changement de traitement comptable des passifs financiers renégociés (lorsque les modifications sont analysées comme non substantielles), consistant à appliquer le taux d'intérêt effectif d'origine et à comptabiliser immédiatement en résultat l'impact résultant de la renégociation. Ce changement, appliqué rétrospectivement aux emprunts obligataires renégociés en 2014, se traduit dans les comptes consolidés du Groupe par :

- une augmentation des réserves consolidées de 17 millions d'euros (hors impôts différés) au 1er janvier 2018 ;
- une charge d'intérêt annuelle complémentaire d'approximativement 3,6 millions d'euros, sur la durée résiduelle de la dette renégociée (soit jusqu'en 2022).

4.1.2 Volet 2 : Dépréciation des actifs financiers

Le modèle de dépréciation des actifs financiers d'IAS 39, basé sur les pertes avérées, a été remplacé par un modèle fondé sur les pertes de crédit attendues. Ce nouveau modèle s'applique aux actifs financiers évalués au coût amorti, aux actifs financiers correspondant à des instruments de dette évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global, ainsi qu'aux engagements de prêts et aux contrats de garantie financière.

Ce changement a principalement impacté l'activité de banque et d'assurance. Le Groupe a ainsi développé un nouveau cadre méthodologique applicable à cette activité, cadre définissant notamment les règles d'appréciation de la dégradation du risque de crédit, de détermination des pertes attendues (à un an et à maturité) et de prise en compte des informations de nature prospective (cf. note 7.5).

L'application de ces nouvelles dispositions s'est traduite, en date de première application d'IFRS 9, par une augmentation de la dépréciation des prêts et crédits accordés par les filiales bancaires du Groupe de (294) millions d'euros (hors effet impôt), augmentation principalement expliquée par la comptabilisation des pertes attendues sur les prêts et crédits pour lesquels il n'existe aucune indication objective de dépréciation au sens de la norme IAS 39, et par la constatation d'une provision au titre des pertes de crédit attendues sur les engagements de prêt et facilités de crédit non utilisées (pertes attendues comptabilisées dès l'accord de crédit), pour 90 millions d'euros (hors effet impôt).

Par ailleurs, une dépréciation complémentaire a été comptabilisée à hauteur de 14 millions d'euros au titre des pertes de crédit attendues sur les créances à long terme rattachées à des participations.

Enfin, l'application du nouveau modèle de dépréciation aux créances commerciales et aux créances de location n'a pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés : les pertes de crédit attendues à maturité (déterminées en fonction de la durée d'impayé) sur les créances non encore échues ont été estimées à 4 millions d'euros au 1er janvier 2018.

La comptabilisation de ce changement de méthode comptable a eu un effet négatif sur les capitaux propres au 1er janvier 2018 de (277) millions d'euros net d'impôt.

4.1.3 Volet 3 : Comptabilité de couverture

Le Groupe a choisi d'adopter le nouveau modèle général de comptabilité de couverture introduit par IFRS 9, en vertu duquel il doit s'assurer que les relations de couverture sont cohérentes avec ses objectifs et sa stratégie de gestion des risques et adopter une approche plus qualitative et prospective de l'appréciation de l'efficacité de ses couvertures.

Ces nouveaux principes n'ont pas eu d'incidence significative sur les états financiers du Groupe, dans la mesure où l'ensemble des opérations qui étaient qualifiées de couverture sous IAS 39 continuent à l'être sous IFRS 9. L'impact en date de transition, résultant du changement de traitement comptable de la valeur temps des instruments optionnels (dérivés de taux qualifiés de couverture de flux de trésorerie), n'est pas significatif (impact négatif de 1,6 million d'euros).

4.2 Norme IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients

La norme IFRS 15, qui définit les principes de reconnaissance des revenus, a remplacé les normes IAS 18 – *Produits des activités ordinaires* et IAS 11 – *Contrats de construction* et les interprétations y afférentes à compter du 1er janvier 2018 (notamment IFRIC 13 – *Programme de fidélisation de la clientèle*). Son champ d'application couvre l'ensemble des contrats conclus avec des clients, à l'exception des contrats de location (revenus de location et de sous-location), des instruments financiers (produits d'intérêt) et des contrats d'assurance, couverts par d'autres normes.

IFRS 15 prévoit un modèle unique pour la comptabilisation du chiffre d'affaires. Elle introduit de nouveaux concepts et principes en matière de reconnaissance du revenu, notamment au titre de l'identification des obligations de performance ou de l'allocation du prix de la transaction pour les contrats à éléments multiples.

L'analyse des transactions et contrats représentatifs réalisée pour les différentes sources de revenus significatives du Groupe a mis en évidence que les principes comptables appliqués par le Groupe en matière de reconnaissance du chiffre d'affaires et des autres revenus opérationnels restent valides dans le cadre de l'application d'IFRS 15. Les éléments suivants ont notamment été pris en considération :

- les incidences des nouvelles dispositions sur le moment auquel le chiffre d'affaires et les autres revenus sont comptabilisés :

(i) le chiffre d'affaires relatif aux ventes aux clients finaux réalisées dans les magasins et stations-service, qui constituent l'essentiel du chiffre d'affaires du Groupe, reste comptabilisé lors du passage en caisse des clients en application d'IFRS 15 (date à laquelle le contrôle des biens et services est transféré à ces derniers, les ventes ne comprenant aucune autre obligation de performance non remplie à cette date),

(ii) le chiffre d'affaires relatif aux ventes aux clients finaux réalisées sur les sites e-commerce et aux ventes aux franchisés est comptabilisé lorsque la livraison est intervenue (date de transfert de contrôle des biens vendus),

(iii) 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) en France sont comptabilisés progressivement (en fonction de l'avancement du projet, mesuré sur la base des coûts encourus), le transfert de contrôle étant transféré au client au fur et à mesure que les travaux sont réalisés par Carrefour ;

- l'incidence des dispositions de la norme concernant les paiements effectués aux clients, appliquées aux paiements reçus des fournisseurs : ces nouvelles dispositions n'ont pas eu d'effet sur le traitement comptable des coopérations commerciales facturées aux fournisseurs appliqué par le Groupe, qui restent comptabilisées en déduction du coût des ventes ;
- l'impact des changements introduits par IFRS 15 pour déterminer si une entité agit en tant que principal (c'est-à-dire pour son propre compte) ou en tant qu'agent (mandataire) : les analyses réalisées au regard des dispositions d'IFRS 15 (fondées sur la notion de transfert de contrôle) n'ont pas révélé de différence significative avec les précédentes analyses conduites en application des principes établis par IAS 18 (fondés sur la notion de transfert des risques et avantages) ;
- les avantages différés accordés aux clients concomitamment à une vente dans le cadre des programmes de fidélisation constituent des éléments séparés de la vente initiale. L'évaluation des avantages différés octroyés aux clients dans le cadre des programmes de fidélisation du Groupe en proportion de leurs prix de vente respectifs spécifiques conformément à IFRS 15, par opposition à la méthode résiduelle appliquée par le Groupe, n'a pas révélé de différence significative.

Les principes de reconnaissance du chiffre d'affaires et des autres revenus des activités ordinaires appliqués par le Groupe sont développés dans la note 7.1.

4.3 Norme IAS 29 – Information financière dans les économies hyperinflationnistes

En Argentine, le taux d'inflation cumulé au cours des trois dernières années est supérieur à 100 %, selon une combinaison d'indices utilisés pour mesurer l'inflation du pays, et il n'est pas attendu de baisse significative de l'inflation en 2019 dans un contexte où, par ailleurs, le peso argentin s'est déprécié.

En conséquence, les critères de la norme IAS 29 - *Information financière dans les économies hyperinflationnistes* étant remplis et selon un consensus partagé par l'AMF et l'ESMA, l'Argentine est considérée comme une économie en hyperinflation au sens des normes IFRS, à compter du 1er juillet 2018.

Ainsi, les dispositions de la norme IAS 29 deviennent applicables à compter du 1er janvier 2018, comme si l'Argentine avait toujours été en hyperinflation.

- Les éléments non monétaires du bilan doivent être retraités à l'aide d'un indice général des prix ; les éléments monétaires n'ont pas à être retraités. Les éléments du compte de résultat et de l'état du résultat global en devise locale doivent être 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.
- Par ailleurs, les montants comparatifs présentés en 2017 ne sont pas retraités. Par conséquent, l'impact du retraitement des états financiers de la filiale Argentine a été comptabilisé dans les capitaux propres du Groupe au 1er janvier 2018.

Note 5 Retraitement de l'information comparative

La cession ou fermeture des magasins ex-Dia, dans le cadre de la mise en œuvre du plan de transformation (cf. note 2.1), a abouti à l'arrêt de l'activité Magasins de proximité intégrés en France. Cette activité, constituée d'un parc de 352 magasins au 31 décembre 2017 a été classée en activité abandonnée, en application de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*.

Conformément aux dispositions d'IFRS 5, les reclassements suivants ont été effectués dans les comptes consolidés au 31 décembre 2018 :

- le résultat net des magasins fermés, cédés ou destinés à être vendus (incluant les coûts de fermeture) est présenté sur la ligne « Résultat net des activités abandonnées » ; à des fins de comparaison, le résultat net de l'exercice 2017 a également été reclassé sur cette ligne ;
- dans le tableau de flux de trésorerie, tous les flux relatifs à ces magasins sont présentés sur les lignes « Impact des activités abandonnées » ; les données de l'exercice 2017 ont été retraitées de la même façon.

Les principaux agrégats du compte de résultat consolidé de l'activité Magasins de proximité intégrés France traitée en application d'IFRS 5 au titre des exercices 2018 et 2017 se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	**2018** [1]	**2017**
Chiffre d'affaires hors taxes	347	582
Marge des activités courantes	80	133
Frais généraux et amortissements	(186)	(263)
Résultat opérationnel courant	(107)	(130)
Résultat opérationnel	(297)	(278)
Résultat avant impôts	(297)	(278)
Impôts sur les résultats	-	-
Résultat net de la période	(297)	(278)

(1) Les données présentées pour 2018 tiennent compte du résultat des magasins jusqu'à leur cession ou fermeture.

5.1 Incidences sur le compte de résultat consolidé de l'exercice 2017

(en millions d'euros)	2017 publié	Reclassement IFRS 5	2017 retraité
Chiffre d'affaires hors taxes	78 897	(582)	78 315
Programmes de fidélisation	(644)	2	(642)
Chiffre d'affaires hors taxes, net de la fidélisation	**78 253**	**(580)**	**77 673**
Autres revenus	2 722	(3)	2 719
Revenus totaux	80 975	(583)	80 392
Coût des ventes	(62 760)	449	(62 311)
Marge des activités courantes	**18 214**	**(133)**	**18 081**
Frais généraux et amortissements	(16 209)	263	(15 946)
Résultat opérationnel courant	2 006	130	2 135
Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	4	-	4
Résultat opérationnel courant après quote-part des sociétés mises en équivalence	**2 010**	**130**	**2 139**
Produits et charges non courants	(1 310)	148	(1 162)
Résultat opérationnel	700	278	978
Résultat financier	(445)	-	(445)
Coût de l'endettement financier net	*(317)*	-	*(317)*
Autres produits et charges financiers	*(128)*	-	*(128)*
Résultat avant impôts	**255**	**278**	**533**
Impôts sur les résultats	(618)	-	(618)
Résultat net des activités poursuivies	**(363)**	**278**	**(85)**
Résultat net des activités abandonnées	1	(278)	(277)
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE	(362)	-	(362)
dont résultat net - part du Groupe	**(531)**	**-**	**(531)**
dont résultat net des activités poursuivies - part du Groupe	(531)	278	(254)
dont résultat net des activités abandonnées - part du Groupe	1	(278)	(277)
dont résultat net - part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	**169**	**-**	**169**

5.2 Incidences sur le tableau des flux de trésorerie consolidé de l'exercice 2017

(en millions d'euros)	2017 publié	Reclassement IFRS 5	2017 retraité
RESULTAT AVANT IMPÔT	255	278	533
OPERATIONS D'EXPLOITATION			
Impôts	(588)	-	(588)
Dotations aux amortissements	1 632	(31)	1 601
Plus et moins-values sur cessions d'actifs	(49)	-	(49)
Variation des provisions et impairment	1 013	(150)	863
Coût de l'endettement financier net	317	-	317
Part dans le résultat et dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	76	-	76
Impact des activités abandonnées	(4)	(96)	(100)
Autofinancement	**2 653**	**0**	**2 653**
Variation du besoin en fonds de roulement	157	(2)	156
Impact des activités abandonnées	(0)	2	2
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation (hors sociétés financières)	**2 810**	**0**	**2 810**
Variation des encours sur crédit à la consommation	32	-	32
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation - total	2 843	0	2 843
OPERATIONS D'INVESTISSEMENT			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(2 379)	9	(2 369)
Acquisitions d'actifs financiers non courants	1	-	1
Acquisitions de filiales et de participations dans des entreprises associées	(260)	-	(260)
Cessions de filiales et participations dans des entreprises associées	9	-	9
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	158	-	158
Cessions d'actifs financiers non courants	4	-	4
Variation des créances et dettes sur acquisitions et cessions d'immobilisations	(117)	11	(106)
Sous-total Investissements nets de désinvestissements	**(2 584)**	**20**	**(2 564)**
Autres emplois	(54)	-	(54)
Impact des activités abandonnées	3	(20)	(17)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement	(2 635)	0	(2 635)
OPERATIONS DE FINANCEMENT			
Augmentation de capital en numéraire souscrite par des participations ne donnant pas le contrôle	969	-	969
Acquisitions et cessions de participations sans changement de contrôle	479	-	479
Dividendes versés par Carrefour (société mère)	(151)	-	(151)
Dividendes versés par les sociétés consolidées aux intérêts hors Groupe	(141)	-	(141)
Variation des actions propres et autres instruments	(40)	-	(40)
Variation des actifs financiers courants	34	-	34
Emission d'emprunts obligataires	981	-	981
Remboursement d'emprunts obligataires	(1 250)	-	(1 250)
Intérêts financiers nets versés	(320)	-	(320)
Autres variations de l'endettement	(197)	-	(197)
Variation de la trésorerie issue des opérations de financement	362	0	362
Variation nette de la trésorerie avant effet de change	**570**	**0**	**570**
Incidence des variations de change	(283)	-	(283)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE	288	0	288
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	3 305	-	3 305
Trésorerie à la clôture de l'exercice	3 593	-	3 593

Note 6 Information sectorielle

Principes comptables

La norme IFRS 8 – *Secteurs opérationnels* requiert la présentation de données relatives aux secteurs opérationnels du Groupe issues du reporting interne et utilisées par la Direction dans ses décisions d'investissement et d'évaluation de la performance. Pour le Groupe, les secteurs opérationnels sont constitués par les pays dans lesquels il exerce ses activités au travers de magasins intégrés, les résultats de chaque pays faisant l'objet d'une revue mensuelle par le Président-Directeur Général du Groupe qui est le « principal décideur opérationnel » au sens de la norme IFRS 8.

Le Groupe présente son information sectorielle en regroupant, comme le permet IFRS 8, les pays présentant des caractéristiques similaires, c'est-à-dire se trouvant dans la même zone géographique :

- France ;
- Europe (hors France) : Espagne, Italie, Belgique, Pologne et Roumanie ;
- Amérique latine : Brésil et Argentine ;
- Asie : Chine et Taïwan.

Les résultats réalisés par certaines entités exerçant des fonctions supports font l'objet d'une allocation aux différents pays, au *prorata* de l'activité déployée au bénéfice de chacun d'entre eux. Les produits et charges résiduels de ces entités sont présentés au sein de « fonctions globales ».

Les actifs sectoriels incluent les *goodwill*, les autres immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles, les immeubles de placement, ainsi que, présentés dans les « Autres actifs sectoriels », les stocks, les créances clients et comptes rattachés, les encours clients des sociétés financières et les autres débiteurs. Les passifs sectoriels correspondent aux dettes fournisseurs, au refinancement des encours clients et aux autres créditeurs.

Les investissements de chaque secteur correspondent aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles (hors *goodwill*) telles que présentées dans le tableau de flux de trésorerie.

Les informations communiquées dans les tableaux ci-après sont présentées selon les mêmes principes comptables que ceux utilisés pour les états financiers consolidés du Groupe.

6.1 Résultats sectoriels

2018 *(en millions d'euros)*	**Total Groupe**	**France**	**Europe**	**Amérique latine**	**Asie**	**Fonctions globales**
Chiffre d'affaires hors taxes	76 000	35 615	21 076	13 809	5 501	0
Autres Revenus	2 656	843	695	756	298	65
Résultat opérationnel courant avant amortissements	3 469	1 095	1 122	983	204	64
Résultat opérationnel courant [1]	1 905	466	664	767	45	(38)
Investissements corporels et incorporels	1 611	537	385	429	94	166
Dotations aux amortissements [2]	(1 564)	(629)	(458)	(216)	(159)	(102)

2017 retraité *(en millions d'euros)*	**Total Groupe**	**France**	**Europe**	**Amérique latine**	**Asie**	**Fonctions globales**
Chiffre d'affaires hors taxes	78 315	35 253	21 112	16 042	5 907	0
Autres Revenus	2 719	868	692	802	300	56
Résultat opérationnel courant avant amortissements	3 735	1 482	1 136	936	182	(2)
Résultat opérationnel courant	2 135	822	677	715	4	(83)
Investissements corporels et incorporels	2 369	894	636	526	164	150
Dotations aux amortissements [2]	(1 599)	(661)	(459)	(221)	(178)	(81)

(1) Le résultat opérationnel courant de l'Amérique latine inclut un ajustement négatif de 33 millions d'euros relatif à l'application de la norme IAS 29 en Argentine à partir du 1er janvier 2018.

(2) Y compris amortissements des immobilisations logistiques inclus dans le coût des ventes.

6.2 Bilans sectoriels

31/12/2018 *(en millions d'euros)*	**Total Groupe**	**France**	**Europe**	**Amérique latine**	**Asie**	**Fonctions globales**
Actif						
Goodwill	7 983	4 901	2 508	467	107	1
Autres immobilisations incorporelles	1 461	268	503	161	34	495
Immobilisations corporelles	12 637	5 448	3 642	2 677	863	7
Immeubles de placement	389	9	137	120	122	-
Autres actifs sectoriels	16 999	8 743	3 135	3 633	863	626
Total Actifs sectoriels	39 470	19 370	9 925	7 057	1 989	1 129
Autres actifs non affectés	7 908					
TOTAL ACTIF	47 378					
Passif (hors capitaux propres)						
Passifs sectoriels	23 756	11 195	5 553	4 440	2 085	483
Autres passifs non affectés	12 336					
TOTAL PASSIF	36 092					

31/12/2017 *(en millions d'euros)*	**Total Groupe**	**France**	**Europe**	**Amérique latine**	**Asie**	**Fonctions globales**
Actif						
Goodwill	7 977	4 814	2 518	537	106	1
Autres immobilisations incorporelles	1 364	275	451	157	27	453
Immobilisations corporelles	13 097	5 670	3 896	2 574	946	11
Immeubles de placement	410	4	160	120	126	-
Autres actifs sectoriels	17 839	9 158	3 402	3 808	923	549
Total Actifs sectoriels	40 686	19 921	10 427	7 195	2 128	1 015
Autres actifs non affectés	7 127					
TOTAL ACTIF	47 813					
Passif (hors capitaux propres)						
Passifs sectoriels	24 655	11 658	5 781	4 616	2 137	462
Autres passifs non affectés	11 000					
TOTAL PASSIF	35 654					

Note 7 Données opérationnelles

7.1 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 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 (depuis le 1er janvier 2018). 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 d'IAS 17 (IFRS 16, à compter du 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.

7.1.1 Chiffre d'affaires hors taxes

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité	% Prog.
Chiffre d'affaires hors taxes	76 000	78 315	(3,0) %

À taux de change constant, le chiffre d'affaires 2018 s'élève à 80 960 millions d'euros, à comparer à 78 315 millions d'euros en 2017, soit une hausse de 3,4 %.

L'incidence de la variation des taux de change s'élève à - 4 960 millions d'euros au 31 décembre 2018, et concerne largement la zone Amérique latine.

Chiffre d'affaires hors taxes par pays [1]

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité
France	35 615	35 253
Europe (hors France)	21 076	21 112
Espagne	8 750	8 634
Italie	4 702	4 919
Belgique	3 907	3 993
Pologne	1 828	1 785
Roumanie	1 890	1 781
Amérique latine	13 809	16 042
Brésil	11 919	13 248
Argentine	1 889	2 795
Asie	5 501	5 907
Chine	3 646	4 050
Taïwan	1 855	1 857

(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.

7.1.2 Autres revenus

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité	% Prog.
Produits financiers et commissions [1]	1 383	1 384	(0,1) %
Redevances de franchise et de location-gérance	258	258	(0,0) %
Revenus de location	218	228	(4,3) %
Revenus de sous-location	246	256	(4,2) %
Revenus de l'activité de promotion immobilière [2]	70	89	(20,9) %
Revenus divers [3]	481	504	(4,5) %
TOTAL AUTRES REVENUS	2 656	2 719	(2,3) %

(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 30 millions d'euros en 2018 (dont 13 millions d'euros relatifs à la cession d'emplacements situés dans les parties communes des centres commerciaux, Specialty leasing) et 20 millions d'euros en 2017.
(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.

7.2 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 7.3).

7.2.1 Coût des ventes

Principes comptables

Le coût des ventes intègre les achats nets des ristournes et coopérations commerciales, les variations de stock (après prise en compte des dépréciations), les produits liés à l'escompte, les écarts de change générés par les achats de marchandises, des coûts logistiques, ainsi que d'autres coûts essentiellement composés des coûts des produits vendus par les sociétés financières et du coût de revient de l'activité de promotion immobilière.

Les ristournes 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 sont dépendantes de la réalisation de certaines conditions (par exemple, la progression de 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.

7.2.2 Frais généraux et amortissements

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité	% Prog.
Frais généraux	(13 668)	(14 409)	(5,1) %
Amortissements des immobilisations et immeubles de placement	(1 494)	(1 536)	(2,8) %
TOTAL FRAIS GÉNÉRAUX ET AMORTISSEMENTS	**(15 162)**	**(15 946)**	**(4,9) %**

Frais généraux

Les frais généraux se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité	% Prog.
Frais de personnel	(8 139)	(8 458)	(3,8) %
Locations immobilières	(1 045)	(1 056)	(1,0) %
Publicité	(884)	(969)	(8,8) %
Honoraires	(814)	(883)	(7,8) %
Entretien et réparation	(762)	(835)	(8,8) %
Énergie et électricité	(565)	(616)	(8,2) %
Taxes	(549)	(580)	(5,3) %
Autres frais généraux	(910)	(1 012)	(10,2) %
TOTAL FRAIS GÉNÉRAUX	**(13 668)**	**(14 409)**	**(5,1) %**

Amortissements

En prenant en compte les amortissements logistiques inclus dans le coût des ventes, le total des amortissements comptabilisés au compte de résultat s'élève à 1 564 millions d'euros en 2018 (1 599 millions d'euros en 2017) et se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité	% Prog.
Immobilisations corporelles	(1 252)	(1 328)	(5,8) %
Immobilisations incorporelles	(211)	(175)	20,8 %
Immobilisations en location financement	(15)	(20)	(22,6) %
Immeubles de placement	(16)	(13)	16,5 %
Amortissements des immobilisations et immeubles de placement	**(1 494)**	**(1 536)**	**(2,8) %**
Amortissements des immobilisations logistiques	**(70)**	**(63)**	**10,8 %**
TOTAL AMORTISSEMENTS	(1 564)	(1 599)	(2,2) %

7.3 Produits et charges non courants

Principes comptables

Conformément aux dispositions de la recommandation n° 2013-03 du 7 novembre 2013 de l'Autorité des Normes Comptables, le Groupe présente en résultat opérationnel non courant des « éléments peu nombreux, bien identifiés, non récurrents, significatifs au niveau de la performance consolidée ».

Sont comptabilisés en produits et charges non courants certains éléments significatifs à caractère inhabituel de par leur nature et leur fréquence tels que des dépréciations d'actifs non courants, des coûts de restructuration et des charges 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.

Ces éléments sont présentés de manière distincte dans le compte de résultat afin de « faciliter la compréhension de la performance opérationnelle courante et permettre au lecteur des comptes de disposer d'éléments utiles dans une approche prévisionnelle des résultats ».

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité
Résultat de cession d'actifs	57	22
Coûts de réorganisation	(727)	(279)
Autres produits et charges non courants	(289)	(13)
Résultat non courant avant dépréciation et pertes sur actifs	**(959)**	**(271)**
Dépréciations et pertes sur actifs	(202)	(891)
dont dépréciations et pertes sur goodwill	*(3)*	*(707)*
dont dépréciations et pertes sur actifs corporels et incorporels et autres	*(199)*	*(184)*
PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS	(1 161)	(1 162)
Dont :		
total des produits non courants	*135*	*397*
total des charges non courantes	*(1 295)*	*(1 558)*

Résultat de cession d'actifs

Comme en 2017, le résultat de cession de l'exercice 2018 est composé de plus-values réalisées dans le cadre de diverses cessions d'actifs individuellement non significatives, notamment en France et en Italie.

Coûts de réorganisation

Les coûts de réorganisation comptabilisés sur l'exercice 2018 découlent des plans de rationalisation des structures initiés dans le cadre du premier pilier du plan de transformation mentionnés en note 2.1. La charge comptabilisée en résultat non courant correspond principalement aux indemnités payées ou à payer dans le cadre :

- du plan de départs volontaires mis en œuvre en France, portant sur 2 400 postes ;
- des mesures de réorganisation initiées en Belgique, devant affecter 1 000 salariés ;
- du plan de départs volontaires mis en œuvre en Argentine, portant sur 1 000 postes environ.

Les indemnités que le Groupe s'attend à devoir payer au titre des plans de rationalisation des structures ont été provisionnées dès le 30 juin 2018.

La charge comptabilisée sur l'exercice 2017 comprenait principalement les coûts liés à la refonte des chaînes logistiques en France et au plan d'intégration des hypermarchés acquis en Espagne.

Autres produits et charges non courants

Les autres produits et charges non courants enregistrés en 2018 ont principalement concerné la France et le Brésil.

- En ce qui concerne la France, un supplément d'intéressement de 350 euros et un bon d'achat de 150 euros ont été octroyés en avril 2018 à tout salarié bénéficiaire de la participation 2017 (après accord avec les organisations syndicales). Par ailleurs, les salariés présents au 31 décembre 2018 et dont la rémunération est inférieure ou égale à trois SMIC se sont vus octroyer une prime exceptionnelle pour le pouvoir d'achat de 200 euros, payée en février 2019. Cette prime exceptionnelle rentre dans le cadre de la loi du 24 décembre 2018 portant mesures d'urgence économiques et sociales.
- En ce qui concerne le Brésil, des dépréciations de certains crédits ICMS, relatifs à la taxe sur la distribution des biens et des services, ont été comptabilisées sur 2018.

Dépréciations et pertes sur actifs

Des dépréciations d'immobilisations autres que les *goodwill* ont été enregistrées en 2018 pour 97 millions d'euros, reflétant la situation difficile de certains magasins, notamment en France, en Italie et en Chine (cf. principes comptables énoncés en note 8.3). En 2017, les dépréciations avaient atteint 154 millions d'euros et avaient principalement concerné ces trois mêmes pays.

Des sorties d'actifs ont également été enregistrées pour 82 millions d'euros (30 millions d'euros en 2017), dont certaines concernant des logiciels.

En 2017, les tests de perte de valeur réalisés ont conduit à constater une charge de dépréciation des *goodwill* de l'Italie à hauteur de 700 millions d'euros.

7.4 Besoin en fonds de roulement

7.4.1 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)	2018	2017 retraité	Variation
Variation des stocks	279	22	257
Variation des créances commerciales	(7)	(73)	66
Variation des créances et dettes fournisseurs	(225)	329	(553)
Variation des dettes de fidélité	(2)	(29)	27
Variation du BFR marchand (« Trésorerie marchandises »)	44	248	(204)
Variation des autres créances et autres dettes	70	(92)	162
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	**115**	**156**	**(41)**

Ces éléments, comme tous les autres éléments du tableau des flux de trésorerie, sont convertis au taux moyen de la période (à l'exception du besoin en fonds de roulement de l'Argentine, cf. note 4).

7.4.2 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)	31/12/2018	31/12/2017
Stocks en valeur brute	6 352	6 927
Dépréciation	(218)	(237)
TOTAL STOCKS	6 135	6 690

7.4.3 Créances commerciales

Principes comptables

Les créances commerciales comprennent principalement les créances à recevoir des fournisseurs (au titre des ristournes et coopérations commerciales à recevoir), des franchisés ainsi que celles dues au titre des loyers des galeries marchandes et des opérations réalisées dans le cadre de l'activité de promotion immobilière.

Les créances commerciales sont évaluées 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 la quasi-totalité des risques et avantages qui leur sont associés (principalement les risques d'insolvabilité du débiteur, de retard de paiement et de dilution) est transférée à un tiers.

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017 (1)
Créances sur les clients	1 611	1 601
Dépréciation des créances	(188)	(168)
Total Créances sur les clients	1 424	1 433
Fournisseurs débiteurs	1 113	1 317
TOTAL CRÉANCES COMMERCIALES	2 537	2 750

(1) Les créances commerciales sont passées de 2 750 millions d'euros au 31/12/2017 à 2 747 millions d'euros au 01/01/2018 suite à l'application de la norme IFRS 9 à partir de ce jour-là (cf. note 4).

7.4.4 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 ayant fait l'objet d'affacturage inversé, c'est-à-dire celles correspondant à des créances détenues par les fournisseurs vis-à-vis du Groupe, et 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 2018, les dettes fournisseurs et autres créditeurs incluent un montant de 2,0 milliards d'euros ayant fait l'objet d'un programme d'affacturage inversé (contre 1,9 milliards d'euros au 31 décembre 2017).

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.

7.4.5 Créances et dettes fiscales

Détail des créances fiscales

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Taxes sur le chiffre d'affaires	479	527
Autres impôts et taxes	42	41
Actifs d'impôt exigible [(1)]	333	322
TOTAL CRÉANCES FISCALES	853	890

(1) En 2018, le Groupe a cédé ses créances de crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) pour un montant total de 123 millions d'euros (197 millions d'euros en 2017). Le transfert au cessionnaire de la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des créances ayant été démontré, ces créances ont été décomptabilisées par analogie aux principes énoncés par la norme IFRS 9 sur la décomptabilisation des actifs financiers. La charge d'escompte enregistrée en « Autres produits et charges financiers » s'est élevée à 1,5 million d'euros (1,6 million d'euros en 2017).

Détail des dettes fiscales

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Taxes sur le chiffre d'affaires	355	425
Autres impôts et taxes	652	699
Passifs d'impôt exigible	135	157
TOTAL DETTES FISCALES	1 142	1 282

7.4.6 Autres actifs et passifs

Détail des autres actifs

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017 [1]
Charges constatées d'avance	329	344
Créances sur cessions d'immobilisations	22	44
Créances sociales	19	18
Autres créances d'exploitation nettes	517	445
TOTAL AUTRES ACTIFS COURANTS	887	851
Charges constatées d'avance - Part à plus d'un an	60	73
Créances fiscales - Part à plus d'un an [2]	319	264
TOTAL AUTRES ACTIFS NON COURANTS	379	337

(1) Les autres actifs courants sont passés de 851 millions d'euros au 31/12/2017 à 850 millions d'euros au 01/01/2018 suite à l'application de la norme IFRS 9 à partir de ce jour-là.

(2) Correspond à des crédits d'impôt dont la recouvrabilité est attendue à plus de 12 mois. Au 31 décembre 2018, 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 713 millions d'euros. Ce montant est déprécié à hauteur de 374 millions d'euros (soit une créance nette de 339 millions d'euros) 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.

Détail des autres passifs courants

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Dettes sociales	1 695	1 608
Dettes vis-à-vis des fournisseurs d'immobilisations	576	640
Produits constatés d'avance	120	118
Dettes diverses	546	447
TOTAL AUTRES PASSIFS COURANTS	2 938	2 813

7.5 Activités de banque et d'assurance

Principes comptables

En support de son activité de distributeur, le Groupe a développé une activité de banque et d'assurance à destination de ses clients, principalement en France, en Espagne et au Brésil.

Les sociétés financières du Groupe mettent notamment à disposition de leurs clients des cartes bancaires siglées « Carrefour », utilisables dans les magasins du Groupe et ailleurs, des prêts à la consommation et des produits d'épargne (assurance-vie, livrets…).

De par son importance dans le bilan consolidé du Groupe et ses spécificités, cette activité annexe fait l'objet d'une présentation particulière dans les états financiers du Groupe :

- les 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.

7.5.1 Encours clients des sociétés financières

Au 31 décembre 2018, les encours clients des sociétés financières s'élèvent à 6 208 millions d'euros (à comparer à 6 321 millions d'euros à fin 2017) et se composent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017 [1]
Encours cartes	4 511	4 352
Encours prêts	2 110	2 450
Encours crédits (liés à des achats magasins)	97	70
Autres encours	627	273
Dépréciation	(1 136)	(824)
TOTAL ENCOURS CLIENTS	6 208	6 321
Part à moins d'un an	*3 722*	*3 866*
Part à plus d'un an	*2 486*	*2 455*

(1) Les encours clients des sociétés financières sont passés de 6 321 millions d'euros au 31/12/2017 à 6 028 millions d'euros au 01/01/2018 suite à l'application de la norme IFRS 9 à partir de ce jour-là. La baisse de 293 millions d'euros s'est répartie entre 233 millions d'euros pour la part à moins d'un an et 60 millions d'euros pour la part à plus d'un an (cf. note 4).

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 balois 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 ;
- 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.

Au niveau du Groupe, une filière Risque de crédit Europe a également été mise en place pour assurer le suivi et la mise en œuvre de la politique risque en France, en Espagne, en Belgique et en Italie.

La valeur brute des encours clients des sociétés financières au 31 décembre 2018 est composée à 68 % d'encours classés en catégorie 1, 18 % d'encours classés en catégorie 2 et 14 % d'encours classés en catégorie 3.

7.5.2 Refinancement des encours clients des sociétés financières

Le refinancement des encours clients des sociétés financières, de 5 514 millions d'euros à fin 2018 (5 478 millions d'euros à fin 2017), est assuré par les sources de financement suivantes :

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Emprunts obligataires [1]	1 764	1 932
Dettes représentées par un titre (certificats de dépôt, BMTN) [2]	1 363	1 032
Emprunts bancaires	601	554
Comptes sur livret clients	456	567
Titrisation [3]	300	410
Autres dettes de refinancement auprès des établissements financiers	1 017	973
Autres	12	10
TOTAL REFINANCEMENT DES ENCOURS CLIENTS	5 514	5 478
Part à moins d'un an	*3 582*	*2 817*
Part à plus d'un an	*1 932*	*2 661*

(1) Carrefour Banque a remboursé en mars 2018 l'emprunt obligataire de 500 millions d'euros émis en 2014 (coupon Euribor 3 mois + 75 bps) et a souscrit, en juin 2018, un nouvel emprunt obligataire de 400 millions d'euros (4 ans - échéance juin 2022, coupon Euribor 3 mois + 62 bps).

(2) Les dettes représentées par un titre sont principalement composées des certificats de dépôt et BMTN émis par Carrefour Banque.

(3) Ce poste se compose de l'opération de titrisation « Master Credit Cards Pass » lancée par Carrefour Banque en novembre 2013, compartimentée et rechargeable, portant sur un encours titrisé de 560 millions d'euros et ayant permis de lever 400 millions d'euros. Le solde au 31 décembre 2018 s'élève à 300 millions d'euros, suite au remboursement au cours du premier semestre des parts seniors pour 110 millions d'euros. Le fonds commun de titrisation est consolidé dans les comptes du Groupe.

5

Note 8 Immobilisations incorporelles, corporelles et immeubles de placement

8.1 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 8.3.

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).

Les logiciels sont amortis linéairement sur des durées allant de un à huit ans.

Les immobilisations incorporelles du Groupe se composent principalement de *goodwill*, présentés sur une ligne distincte de l'état de la situation financière.

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Goodwill	7 983	7 977
Autres immobilisations incorporelles	1 461	1 364
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	9 444	9 341

8.1.1 Goodwill

La valeur des *goodwill* constatés par le Groupe fait l'objet d'un suivi généralement au niveau des secteurs opérationnels constitués par les pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités au travers de magasins intégrés.

À fin 2018, la valeur nette totale des *goodwill* est très proche de celle enregistrée fin 2017 (soit + 6 millions d'euros). Les acquisitions réalisées au cours de l'année 2018 en France ont été compensées par les écarts de conversion défavorables, notamment constatés au Brésil et en Argentine.

(en millions d'euros)	***Goodwill* nets fin décembre 2017**	**Acquisitions**	**Cessions**	**Dépréciation**	**Autres mouvements**	**Écarts de conversion**	***Goodwill* nets fin décembre 2018**
France	4 814	78	-	-	9	-	4 901
Belgique	956	-	-	(0)	-	-	956
Espagne	952	-	-	-	-	-	952
Brésil	498	-	-	-	1	(53)	446
Italie	253	-	-	(2)	(0)	-	251
Pologne	252	-	-	-	-	(7)	244
Argentine	39	-	-	-	-	(19)	20
Autres pays	213	-	-	-	-	0	213
TOTAL	7 977	78	-	(3)	10	(79)	7 983

En 2017, la valeur nette totale des *goodwill* a diminué de 663 millions d'euros, en raison principalement des dépréciations comptabilisées pour 707 millions d'euros en Italie.

(en millions d'euros)	***Goodwill* nets fin décembre 2016**	**Acquisitions**	**Cessions**	**Dépréciation**	**Autres mouvements**	**Écarts de conversion**	***Goodwill* nets fin décembre 2017**
France	4 775	39	-	-	-	-	4 814
Belgique	956	-	-	-	-	-	956
Espagne	862	90	-	-	-	-	952
Brésil	575	-	-	-	-	(77)	498
Italie [(1)]	960	-	-	(707)	-	-	253
Pologne	238	-	-	-	-	13	252
Argentine	53	-	-	-	-	(13)	39
Autres pays	221	-	-	-	-	(9)	213
TOTAL	8 640	129	-	(707)	-	(85)	7 977

(1) Le montant de la dépréciation comptabilisée sur l'exercice 2017 porte sur les goodwill affectés au pays (secteur opérationnel) pour 700 millions d'euros ; le solde de 7 millions d'euros porte sur les goodwills affectés aux magasins.

8.1.2 Autres immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017 [1]
Valeur brute	3 510	3 233
Amortissements	(2 146)	(1 974)
Dépréciations	(101)	(90)
Immobilisations incorporelles en cours	198	195
TOTAL AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	**1 461**	**1 364**

(1) Les autres immobilisations incorporelles nettes sont passées de 1,364 millions d'euros au 31/12/2017 à 1,370 millions d'euros au 01/01/2018 suite à l'application de la norme IAS 29 à partir de ce jour-là (cf. note 4).

Variation des autres immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Au 31 décembre 2016	3 202	(1 937)	1 266
Acquisitions	379	-	379
Cessions	(81)	33	(48)
Écarts de conversion	(70)	43	(27)
Amortissements	-	(181)	(181)
Dépréciations	-	(18)	(18)
Variations de périmètre, transferts et autres mouvements	(3)	(3)	(6)
Au 31 décembre 2017	3 427	(2 063)	1 364
Ajustements liés à la première application d'IAS 29	27	(21)	6
Au 1er janvier 2018	3 454	(2 084)	1 370
Acquisitions	377	-	377
Cessions	(69)	34	(36)
Écarts de conversion	(66)	41	(25)
Amortissements	-	(217)	(217)
Dépréciations	-	(20)	(20)
Variations de périmètre, transferts et autres mouvements	13	0	13
AU 31 DÉCEMBRE 2018	**3 707**	**(2 246)**	**1 461**

8.2 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.

Les immobilisations corporelles en cours de construction sont comptabilisées au coût diminué de toute perte de valeur identifiée.

Durées d'utilité

L'amortissement des actifs commence lorsqu'ils sont prêts à être utilisés et cesse lors de leur cession, de leur mise au rebut ou de leur reclassement en actifs destinés à être cédés, conformément aux dispositions de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*.

Les terrains ne sont pas amortis. Les autres immobilisations corporelles sont amorties linéairement, en identifiant le cas échéant les principaux composants, en fonction des durées d'utilité estimées suivantes :

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*.

Contrats de location

Lors de la conclusion de contrats de location longue durée portant notamment sur des actifs immobiliers, le Groupe procède à l'analyse des dispositions contractuelles, selon les modalités définies par IAS 17 – *Contrats de location*, pour déterminer s'il s'agit d'un contrat de location-financement, c'est-à-dire un contrat qui a pour effet de transférer substantiellement les risques et avantages inhérents à la propriété d'un bien au preneur, ou d'un contrat de location simple. Lors de la prise à bail d'un ensemble immobilier, le terrain et le bâtiment font l'objet d'une analyse séparée.

Les biens mis à la disposition du Groupe au travers d'un contrat de location-financement, sont comptabilisés de la façon suivante :

- les actifs loués sont comptabilisés en immobilisations corporelles pour la juste valeur du bien loué ou, si elle est inférieure, pour la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location ; ces actifs sont amortis selon les mêmes durées que les immobilisations corporelles dont le Groupe est propriétaire ou sur la durée du contrat si celle-ci est inférieure à la durée d'utilité du bien ;
- la dette correspondante est inscrite au passif du bilan (en « Dettes financières – Part à plus d'un an » et en « Dettes financières – Part à moins d'un an » ; cf. note 14.2.1) ;
- les redevances payées au titre de la location sont ventilées entre la charge financière et l'amortissement du solde de la dette.

Les contrats de location qui ne confèrent pas au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en tant que contrats de location simple. Les paiements effectués au titre de ces contrats sont comptabilisés en charges opérationnelles courantes de façon linéaire sur la durée du contrat (cf. note 7.2.2).

	31/12/2018			
(en millions d'euros)	**Valeur brute**	**Amortissements**	**Dépréciations**	**Valeur nette**
Terrains	2 606	(88)	(99)	2 419
Constructions	10 611	(5 175)	(264)	5 173
Matériel, agencements et installations	16 060	(12 055)	(352)	3 653
Autres immobilisations	430	(298)	(5)	127
Immobilisations en cours	567	-	-	567
Terrains en location-financement	448	-	-	448
Constructions en location-financement	1 166	(915)	-	250
Matériel, agencements et installations en location-financement	83	(83)	-	0
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	31 971	(18 614)	(719)	12 637
Dont actifs en location-financement	*1 697*	*(998)*	-	*699*

	31/12/2017 [1]			
(en millions d'euros)	**Valeur brute**	**Amortissements**	**Dépréciations**	**Valeur nette**
Terrains	2 576	(79)	(95)	2 402
Constructions	10 403	(4 933)	(259)	5 211
Matériel, agencements et installations	15 842	(11 461)	(425)	3 956
Autres immobilisations	431	(286)	(4)	141
Immobilisations en cours	658	-	-	658
Terrains en location-financement	456	-	-	456
Constructions en location-financement	1 171	(899)	-	272
Matériel, agencements et installations en location-financement	84	(83)	-	0
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	31 621	(17 741)	(783)	13 097
Dont actifs en location-financement	*1 711*	*(983)*	-	*728*

(1) Les immobilisations corporelles nettes sont passées de 13,097 millions d'euros au 31/12/2017 à 13,379 millions d'euros au 01/01/2018 suite à l'application de la norme IAS 29 à partir de ce jour-là (cf. note 4).

Variation des immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Au 31 décembre 2016	31 169	(17 763)	13 406
Acquisitions [1]	1 995	-	1 995
Cessions	(796)	644	(153)
Amortissements	-	(1 438)	(1 438)
Dépréciations	-	(266)	(266)
Écarts de conversion	(804)	352	(453)
Variations de périmètre, transferts et autres mouvements	58	(53)	5
Au 31 décembre 2017	31 621	(18 524)	13 097
Ajustements liés à la première application d'IAS 29	752	(469)	283
Au 1er janvier 2018	32 372	(18 993)	13 379
Acquisitions [1]	1 226	-	1 226
Cessions	(838)	681	(156)
Amortissements	-	(1 310)	(1 310)
Dépréciations	-	(84)	(84)
Écarts de conversion	(954)	473	(481)
Variations de périmètre, transferts et autres mouvements	165	(102)	63
Au 31 décembre 2018	31 971	(19 334)	12 637

(1) Acquisitions : le montant des acquisitions comprend essentiellement les investissements opérationnels de maintien de nos actifs et de développement du parc, ainsi que les investissements réalisés par la filiale immobilière dédiée à la logistique créée en 2016, Cargo Property ; la baisse observée reflète l'évolution de la stratégie d'investissement du Groupe et les mesures de contrôle mises en œuvre à partir du second semestre 2017 et pleinement effectives en 2018.

8.3 Tests de dépréciation

Principes comptables

Conformément à la norme IAS 36 – *Dépréciation d'actifs*, la recouvrabilité des immobilisations incorporelles et corporelles est testée dès lors que des événements ou modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur des actifs individuels et/ou UGT (Unités Génératrices de Trésorerie) et au minimum une fois par an pour les actifs à durée de vie indéterminée, catégorie composée principalement de *goodwill* pour le Groupe.

Ce test consiste à comparer la valeur nette comptable d'un actif ou d'un groupe d'actifs à sa valeur recouvrable, celle-ci étant définie comme la plus élevée entre la juste valeur (diminuée du coût de sortie) et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus de l'utilisation du bien.

Dans le cas où la valeur recouvrable s'avère inférieure à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée pour la différence entre ces deux montants. Les pertes de valeur relatives aux immobilisations corporelles et incorporelles (hors *goodwill*) peuvent être reprises ultérieurement si la valeur recouvrable redevient plus élevée que la valeur nette comptable, dans la limite de la dépréciation initialement comptabilisée diminuée des amortissements complémentaires qui auraient été comptabilisés si aucune perte de valeur n'avait été constatée.

Dépréciation des immobilisations autres que les goodwill

Le niveau d'analyse auquel Carrefour apprécie la valeur recouvrable des immobilisations corporelles correspond au magasin (UGT) pour l'ensemble des formats.

Conformément à la norme IAS 36, le Groupe procède à l'évaluation de la recouvrabilité de ses immobilisations incorporelles (autres que les *goodwill*) et corporelles, dès lors qu'elles présentent des indices tangibles de perte de valeur : tous les magasins enregistrant un résultat opérationnel courant avant amortissements négatif pendant deux années consécutives (au-delà de la phase d'ouverture) sont testés.

La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur 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 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 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 réalisés pour l'exercice 2018 ont été estimés à partir des trajectoires financières établies par la Direction Générale du pays et validées par la Direction Générale du Groupe.

Le taux d'actualisation par pays correspond à la moyenne pondérée du coût des fonds propres et du coût de l'endettement calculé en utilisant un *gearing* sectoriel médian. Le coût des fonds propres spécifique par pays est obtenu à partir des paramètres locaux (taux sans risque, prime de marché). Le coût de l'endettement pris en considération est évalué selon la même logique.

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.

5

8.3.1 Dépréciation des goodwill et analyse de sensibilité

Les tests de dépréciation réalisés en 2018 ont conduit le Groupe à ne pas comptabiliser de perte de valeur des *goodwill*. En 2017, le Groupe avait comptabilisé une perte de valeur des *goodwill* de l'Italie à hauteur de 700 millions d'euros.

8.3.1.1 Pays pour lesquels la valeur recouvrable est proche de la valeur nette comptable

Dans le cadre des tests menés au 31 décembre 2018, l'Italie et la Pologne ont été identifiées comme ayant une valeur recouvrable proche de la valeur nette comptable tout en lui restant supérieure. Par conséquent, aucune perte de valeur n'a été constatée mais des analyses de sensibilité ont été menées pour les deux pays.

Italie

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.

Cette approche de valorisation multi-critères a été reconduite dans le cadre du test d'*impairment* du *goodwill* au 31 décembre 2018. La juste valeur ainsi déterminée représente la meilleure estimation établie par la Direction Générale du Groupe et permet de conforter le montant du *goodwill* de 251 millions d'euros comptabilisé au 31 décembre 2018.

Pologne

En ce qui concerne la Pologne, les analyses de sensibilité ont été de nouveau mises en œuvre au 31 décembre 2018 afin de mesurer les variations des principales hypothèses financières retenues qui pourraient conduire à une dépréciation. Les montants ci-dessous expriment la différence entre la valeur recouvrable et la valeur comptable des actifs nets affectés au pays concerné ; le signe « - » indique que le scénario étudié conduirait à enregistrer une perte du montant spécifié.

Sensibilité au WACC et à la croissance perpétuelle

		WACC *(en %)*				
		- 1,00 %	- 0,50 %	**0,00 %**	0,50 %	1,00 %
Croissance perpétuelle *(en %)*	- 0,50 %	297	212	142	84	34
	- 0,25 %	350	256	179	115	61
	0,00 %	410	304	**219**	148	89
	0,25 %	477	358	262	185	120
	0,50 %	553	418	311	225	154

Une baisse de 50 bp de l'hypothèse de marge de ROCDA (résultat opérationnel courant avant amortissements rapporté au chiffre d'affaires) retenue pour la détermination de la valeur terminale n'aurait pas d'incidence sur les conclusions du test de dépréciation.

8.3.1.2 Autres pays

Pour les autres pays dans lesquels le Groupe opère, l'analyse de sensibilité du calcul à une variation conjointe des paramètres clefs selon des hypothèses raisonnablement possibles n'a pas fait apparaître de scénario probable dans lequel la valeur recouvrable des groupes d'UGT deviendrait inférieure à sa valeur comptable.

8.3.1.3 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 2018 et 2017, se présentent comme suit :

	2018		2017	
Pays	**Taux d'actualisation après impôt**	**Taux de croissance perpétuelle**	**Taux d'actualisation après impôt**	**Taux de croissance perpétuelle**
France	5,9 %	1,6 %	6,3 %	1,8 %
Espagne	6,5 %	2,1 %	6,8 %	2,1 %
Italie	6,7 %	1,7 %	6,7 %	1,7 %
Belgique	6,0 %	1,8 %	6,2 %	1,8 %
Pologne	7,9 %	2,7 %	8,4 %	3,0 %
Roumanie	9,4 %	3,1 %	9,0 %	2,6 %
Brésil	12,5 %	4,6 %	12,3 %	4,4 %
Argentine	25,3 %	13,3 %	16,2 %	7,4 %
Chine	9,2 %	2,3 %	9,7 %	2,4 %
Taïwan	6,8 %	1,8 %	7,2 %	1,9 %

8.4 Immeubles de placement

Principes comptables

Selon la norme IAS 40 – *Immeubles de placement*, les immeubles de placement sont des biens immobiliers (constructions ou terrains) détenus pour en retirer des loyers ou/et pour valoriser le capital. Au regard des critères attachés à cette norme, ces actifs qui génèrent des flux de trésorerie largement indépendants des autres actifs détenus par le Groupe dans le cadre de l'exploitation des magasins correspondent au sein du Groupe aux galeries marchandes (ensemble de commerces et de services implantés derrière les lignes de caisses des magasins), en pleine propriété ou copropriété ou détenues dans le cadre d'un contrat de location-financement, et dont la surface est au moins égale à 2 500 mètres carrés.

Les immeubles de placement sont comptabilisés à leur coût historique et amortis linéairement sur la même période que les immobilisations corporelles de même nature (cf. note 8.2).

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 8.2).

La juste valeur des immeubles de placement est évaluée deux fois par an :

- soit en appliquant aux loyers bruts annualisés générés par chaque immeuble de placement, un multiple, fonction de la rentabilité calculée sur chacune des galeries marchandes, et un taux de capitalisation, fonction du pays ;
- soit en ayant recours à des expertises indépendantes utilisant deux méthodes : la méthode des flux de trésorerie actualisés et la méthode par le rendement. Les experts utilisent également par recoupement les valeurs vénales au m^2 et les valeurs de marché utilisées sur les transactions comparables.

Compte tenu du peu de données publiques disponibles notamment en terme de taux de capitalisation, de la complexité des évaluations d'actifs immobiliers et 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)	**31/12/2018**	**31/12/2017 (1)**
Immeubles de placement (valeur brute)	576	593
Amortissements et dépréciations	(187)	(183)
TOTAL IMMEUBLES DE PLACEMENT	389	410

(1) Les immobilisations de placement en valeur nette sont passées de 410 millions d'euros au 31/12/2017 à 434 millions d'euros au 01/01/2018 suite à l'application de la norme IAS 29 à partir de ce jour-là (cf. note 4).

Variation des immeubles de placement

(en millions d'euros)	
Au 31 décembre 2016	314
Dotations aux amortissements	(18)
Écarts de conversion	(20)
Investissements	12
Acquisitions liées à des regroupements d'entreprises	29
Transferts et autres mouvements	93
Au 31 décembre 2017	410
Ajustements liés à la première application d'IAS 29	25
Au 1er janvier 2018	434
Dotations aux amortissements	(14)
Écarts de conversion	(35)
Investissements	8
Acquisitions liées à des regroupements d'entreprises	0
Transferts et autres mouvements	(4)
Au 31 décembre 2018	389

Les produits locatifs générés par ces immeubles de placement et comptabilisés sur la ligne « Autres revenus » du compte de résultat s'élèvent à 73,8 millions d'euros en 2018 contre 76,6 millions d'euros en 2017. Les charges opérationnelles directes s'élèvent à 16,0 millions d'euros en 2018 contre 12,3 millions d'euros en 2017.

La juste valeur des immeubles de placement au 31 décembre 2018 a été estimée à 982 millions d'euros contre 988 millions d'euros au 31 décembre 2017. Les évolutions de juste valeur pour les différents pays ne sont pas significatives individuellement.

8.5 Immobilisations en location

Le groupe Carrefour a effectué une revue de l'ensemble de ses contrats de location immobilière pour déterminer s'il s'agit de contrats de location simple ou de contrats de location-financement, qui sont comptabilisés selon les modalités précisées dans les principes comptables en note 8.2.

8.5.1 Contrats de location-financement

Au 31 décembre, le montant des paiements minimaux futurs au titre de contrats de location-financement sur la durée non résiliable est le suivant :

Engagements de location donnés à fin 2018 *(en millions d'euros)*	Total	à moins d'un an	de 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Loyers minimaux à payer	486	42	158	285
Valeur actualisée	307	40	126	141

Engagements de location donnés à fin 2017 *(en millions d'euros)*	Total	à moins d'un an	de 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Loyers minimaux à payer	546	47	165	333
Valeur actualisée	324	44	130	150

Les charges de location et revenus de sous-location comptabilisés en résultat sont les suivants :

Détail des loyers encourus et des revenus de sous-location *(en millions d'euros)*	2018	2017
Loyers minimaux acquittés lors de l'exercice	(35)	(40)
Loyers conditionnels acquittés lors de l'exercice	-	(0)
Revenus de sous-location perçus au cours de l'exercice	16	17

Les paiements minimaux futurs à recevoir au titre des contrats de sous-location non résiliables s'élèvent à 21 millions d'euros au 31 décembre 2018 (contre 14 millions d'euros au 31 décembre 2017).

8.5.2 Contrats de location simple

Au 31 décembre, le montant des paiements minimaux futurs au titre de contrats de location simple sur la durée non résiliable est le suivant :

Engagements de location donnés à fin 2018 *(en millions d'euros)*	Total	à moins d'un an	de 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Loyers minimaux à payer	3 569	1 100	1 618	851
Valeur actualisée	2 872	1 027	1 289	557

Engagements de location donnés à fin 2017 *(en millions d'euros)*	Total	à moins d'un an	de 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Loyers minimaux à payer	3 712	1 115	1 744	853
Valeur actualisée	2 928	1 034	1 358	536

Les charges de location et revenus de sous-location comptabilisés en résultat sont les suivants :

Détail des loyers encourus et des revenus de sous-location *(en millions d'euros)*	2018	2017
Loyers minimaux acquittés lors de l'exercice	(1 213)	(1 217)
Loyers conditionnels acquittés lors de l'exercice	(10)	(12)
Revenus de sous-location perçus au cours de l'exercice	245	255

Les paiements minimaux futurs à recevoir au titre des contrats de sous-location non résiliables s'élèvent à 78 millions d'euros au 31 décembre 2018 (197 millions d'euros au 31 décembre 2017).

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 (« résultat opérationnel courant après quote-part 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 8.3.

9.1 Variation des titres mis en équivalence

La variation de ce poste se présente comme suit :

(en millions d'euros)	
Solde au 31 décembre 2016	1 361
Écarts de conversion	(19)
Quote-part de résultat net	4
Dividendes	(80)
Acquisitions et Augmentations de capital	64
Autres mouvements	24
Solde au 31 décembre 2017	1 355
Ajustements liés à la première application d'IFRS 9	7
Solde au 1er janvier 2018	1 362
Écarts de conversion	(15)
Quote-part de résultat net	14
Dividendes	(51)
Acquisitions et Augmentations de capital	115
Autres mouvements	(51)
Solde au 31 décembre 2018	1 374

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)	35 %	5 489	2 754	5 047	340	30
Provencia SA (France)	50 %	454	263	247	861	26
Showroomprive.com (France)	21 %	447	197	197	655	(5)
Carrefour SA (Turquie)	46 %	437	30	236	906	(2)
Costasol (Espagne)	34 %	97	57	60	129	7
Mestdagh (Belgique)	25 %	290	22	109	585	(42)
Ulysse (Tunisie)	25 %	131	62	112	335	14
Autres sociétés [(1)]	NA	971	346	552	1 424	(1)

(1) Ligne comprenant 191 sociétés considérées individuellement comme non significatives.

Les deux principales valeurs des titres mis en équivalence au 31 décembre 2018 concernent Carmila pour 908 millions d'euros (942 millions d'euros au 31 décembre 2017) et Provencia pour 122 millions d'euros (118 millions d'euros au 31 décembre 2017). Elles représentent 75 % de la valeur totale des mises en équivalence à fin 2018.

Les informations financières résumées présentées dans le tableau ci-dessus correspondent aux données à 100 % issues des états financiers des entreprises associées, retraités le cas échéant afin de refléter les ajustements d'homogénéisation des méthodes comptables effectués lors de l'application de la méthode de la mise en équivalence (données non retraitées des ajustements de juste valeur effectués au moment de l'acquisition ou de la perte de contrôle et de l'élimination de la quote-part du Groupe dans les résultats découlant des opérations de cession ou d'acquisition d'actifs réalisées entre le Groupe et l'entreprise associée).

Carmila – société dédiée à la valorisation des centres commerciaux attenants aux hypermarchés Carrefour en France, en Espagne et en Italie, créée en 2014 par le Groupe et ses partenaires co-investisseurs – est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence, la gouvernance établie avec les co-investisseurs conférant à Carrefour une influence notable sur Carmila.

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 liste 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 (opération décrite en note 3.2.2), 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 la nouvelle entité 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 quatorze membres, dont huit Administrateurs indépendants et cinq Administrateurs désignés par Carrefour) 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 2018 et au 31 décembre 2017 de l'entreprise associée Carmila (tels que publiés dans ses propres états financiers consolidés [(1)]). L'ANR EPRA (Actif Net Réévalué - *European Public Real Estate Association*) de Carmila s'élève à 3,876 millions d'euros au 31 décembre 2018.

(en millions d'euros)	**2018**	**2017**
Produits (revenus locatifs)	340	301
Résultat opérationnel avant ajustement de juste valeur des actifs	261	230
Résultat opérationnel [(1)]	275	394
Résultat net des activités poursuivies	164	314
Total actifs non courants [(1)]	6 092	5 521
Total actifs courants	411	513
dont trésorerie et équivalents de trésorerie	*71*	*329*
Total passifs non courants	2 550	2 158
Total passifs courants	301	334
Pourcentage d'intérêt détenu par Carrefour	*35,4 %*	*35,8 %*
Carrefour - Valeur des titres Carmila mis en équivalence	908	942
Carrefour - Dividendes reçus de Carmila	36	66

(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 2018 avec les principales sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont présentés ci-dessous :

(en millions d'euros)	**Carmila (France)**	**Carrefour SA (Turquie)**	**Provencia (France)**	**Mestdagh (Belgique)**	**Ulysse (Tunisie)**
Chiffre d'affaires (ventes de marchandises)	-	1	590	49	8
Redevances de franchise	-	2	9	8	2
Revenus de l'activité de promotion immobilière [(1)]	67	-	-	-	-
Prestations de services	15	-	-	6	-
Honoraires et autres charges opérationnelles	(7)	-	-	-	-
Créances à la clôture	32	0	31	4	4
Dettes à la clôture	(6)	(4)	-	-	-

(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 bilantielle pour toutes les différences temporelles existant entre la valeur comptable des actifs et passifs inscrits au bilan consolidé et leur valeur fiscale (sauf cas particuliers prévus par la norme IAS 12), ainsi que sur les déficits fiscaux reportables. L'évaluation des impôts différés est faite en utilisant le taux d'impôt adopté ou quasi adopté à la date d'arrêté des comptes. Les actifs et passifs d'impôt différé ne sont pas actualisés et sont présentés au bilan en actifs et passifs non courants.

La recouvrabilité des impôts différés actifs est appréciée par entité fiscale, en prenant en compte les estimations de résultat fiscal futur dérivées du plan stratégique de chaque pays (établi selon les modalités décrites en note 8.3) 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)	**2018**	**2017 retraité**
Impôts exigibles (y compris provisions)	(544)	(496)
Impôts différés	5	(122)
TOTAL IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	(539)	(618)

Rapprochement du taux d'impôt théorique et du taux d'impôt effectif

L'impôt théorique pour 2018 et 2017 est calculé sur la base du résultat consolidé avant impôt auquel est appliqué le taux d'impôt en vigueur en France. Pour l'exercice 2018, il correspond à une charge de 171 millions d'euros, qui se rapproche de la charge nette de 539 millions d'euros effectivement comptabilisée comme suit :

(en millions d'euros)	**2018**	**2017 retraité**
Résultat avant impôts	496	533
Taux d'imposition normatif en France	*34,4 %*	*34,4 %*
Charge d'impôt théorique	(171)	(184)
Éléments de rapprochement avec le taux effectif :		
• Effet des différences entre le taux d'imposition normatif en France et le taux d'imposition des filiales étrangères	33	(40)
• Effet des changements de taux d'imposition applicables	(40)	(46)
• Impôts et crédits d'impôt non assis sur le résultat fiscal [1]	(36)	19
• Effets impôt sur les différences permanentes	(15)	(135)
• Impôts différés actifs reconnus sur différences temporelles et déficits reportables nés au cours d'exercices antérieurs [2]	66	139
• Impôts différés actifs non reconnus sur différences temporelles et déficits reportables nés au cours de l'exercice [3]	(260)	(98)
• Dépréciation d'impôts différés actifs reconnus au cours d'exercices antérieurs [3]	(113)	(270)
• Effet impôt sur la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	(5)	(1)
• Autres différences	1	(1)
TOTAL IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	(539)	(618)
Taux effectif d'impôt	*108,6 %*	*116,0 %*

(1) Le montant d'impôts non assis sur le résultat tient notamment compte de la CVAE, qui s'élève à 51 millions d'euros en 2018 (62 millions en 2017), des retenues à la source, ainsi que de l'évolution des provisions pour risques fiscaux (cf. note 11.2.1). Il intègre aussi l'effet impôt associé aux résultats des activités abandonnées (cf. note 5).

(2) Le montant des impôts différés actifs relatifs à des exercices antérieurs reconnus en 2018 se rapporte notamment à la Belgique. En 2017, il se rapportait notamment au Brésil.

(3) Les dépréciations d'impôts différés actifs ont été constatées principalement en France, en Chine et en Argentine.

10.2 Impôts différés actifs et passifs

Le Groupe présente une position nette d'impôts différés actifs de 182 millions d'euros au 31 décembre 2018, contre 147 millions d'euros une année auparavant.

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Impôts différés actifs	723	636
Impôts différés passifs	(541)	(489)
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS	**182**	**147**

Les principales natures d'impôts différés se détaillent comme suit :

				Variations			
(en millions d'euros)	31/12/2017	Ajustements liés à la première application des normes IFRS 9 et IAS 29	01/01/2018	Compte de résultat	Impôt sur les autres éléments du résultat global (OCI)	Périmètre, écarts de conversion et autres variations	31/12/2018
Déficits reportables	1 108		1 108	289	-	(135)	1 262
Immobilisations corporelles	205		205	(72)	-	(1)	131
Provisions non déductibles	738		738	93	(14)	(37)	779
Goodwill amortissables fiscalement	247		247	67	-	1	315
Autres immobilisations incorporelles	4		4	(0)	-	(0)	4
Stocks	172		172	(17)	-	(4)	151
Instruments financiers	5	127	133	2	1	(0)	136
Autres différences temporelles	118		118	(83)	-	(58)	(23)
Impôts Différés Actifs avant compensation	2 597	127	2 725	280	(13)	(235)	2 756
Incidence de la compensation IDA-IDP	(508)		(508)	0	-	24	(484)
Impôts Différés Actifs après compensation	2 090	127	2 217	280	(13)	(211)	2 272
Dépréciation d'impôts différés actifs	(1 454)	(4)	(1 457)	(290)	-	197	(1 550)
Impôts Différés Actifs nets	636	124	760	(10)	(13)	(14)	723
Immobilisations corporelles	(208)	(77)	(285)	(14)	-	50	(250)
Provisions réglementées	(413)		(413)	18	-	(0)	(394)
Goodwill amortissables fiscalement	(171)		(171)	(2)	-	17	(157)
Autres immobilisations incorporelles	(1)		(1)	0	-	0	(1)
Stocks	(19)		(19)	3	-	-	(16)
Instruments financiers	(7)	(4)	(12)	7	(7)	(2)	(14)
Autres différences temporelles	(177)		(177)	1	-	(18)	(193)
Impôts Différés Passifs avant compensation	(997)	(81)	(1 078)	14	(7)	46	(1 025)
Incidence de la compensation IDA-IDP	508		508	0	-	(24)	484
Impôts Différés Passifs après compensation	(489)	(81)	(570)	14	(7)	22	(541)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	**147**	**42**	**190**	**5**	**(20)**	**8**	**182**

10.3 Impôts différés non activés

Le montant des impôts différés non reconnus s'élève au 31 décembre 2018 à 1 550 millions d'euros (à comparer à 1 454 millions d'euros au 31 décembre 2017), dont 1 026 millions d'euros d'impôts différés actifs sur déficits reportables (738 millions d'euros au 31 décembre 2017) et 524 millions d'euros d'impôts différés actifs sur différences temporelles (716 millions d'euros au 31 décembre 2017).

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)	31/12/2017	Impact IFRS 9	01/01/2018	Écarts de conversion	Dotations Actualisation		Reprises sans utilisation	Reprises avec utilisation	Autres	31/12/2018
Engagements vis-à-vis du personnel [1]	1 256	-	1 256	0	87	(64)	(123)	(60)	0	1 095
Litiges	1 280	-	1 280	(91)	421	-	(206)	(116)	1	1 290
Litiges fiscaux	*960*	-	*960*	*(65)*	*279*	-	*(138)*	*(35)*	*(4)*	*998*
Litiges sociaux	*166*	-	*166*	*(16)*	*82*	-	*(33)*	*(61)*	*4*	*143*
Litiges légaux	*154*	-	*154*	*(10)*	*59*	-	*(35)*	*(20)*	*1*	*149*
Réorganisations	108	-	108	(0)	695	-	(25)	(80)	(1)	697
Provisions liées aux activités de banque et d'assurance [2]	215	90	306	(7)	23	-	(22)	(25)	1	276
Autres [3]	144	-	144	(0)	65	-	(38)	(17)	10	163
TOTAL PROVISIONS	3 003	90	3 094	(98)	1 290	(64)	(413)	(298)	12	3 521

(1) Cf. note 12.
(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 (cf. notes 4 et 7.5.1), 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.

Les sociétés du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procès ou litiges dans le cours normal de leurs activités. Par ailleurs, celles-ci font également l'objet de contrôles fiscaux dont certains peuvent donner lieu à redressement. Les principaux litiges sont décrits ci-dessous. Dans chaque cas, le risque est évalué par la Direction du Groupe et ses Conseils.

Au 31 décembre 2018, le montant des provisions enregistrées par le Groupe au titre de l'ensemble des litiges dans lesquels il est impliqué s'élève à 1 290 millions d'euros, à comparer à 1 280 millions d'euros un an plus tôt. Le Groupe n'en fournit pas le détail, considérant que la divulgation du montant de la provision éventuellement constituée en considération de chaque litige en cours serait de nature à causer au Groupe un préjudice sérieux.

11.2 Litiges

Dans le cadre de ses activités réalisées dans une dizaine de pays différents, le Groupe est confronté à des litiges d'ordre fiscal, social ou commercial.

11.2.1 Litiges fiscaux

Certaines sociétés du Groupe ont fait ou font l'objet de contrôles par les autorités fiscales des pays dans lesquels elles sont enregistrées.

Au Brésil, Carrefour 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 de Carrefour Brésil et une provision est comptabilisée en conséquence. Au 31 décembre 2018, la provision correspondante s'élève à 510 millions d'euros (contre 518 millions d'euros au 31 décembre 2017) 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 471 millions d'euros (509 millions d'euros au 31 décembre 2017).

En France, Carrefour a fait l'objet de redressements en matière d'impôt sur les sociétés portant notamment (i) sur le champ d'application du « rabot » qui plafonne la déduction des charges financières en 2015 (Carrefour conteste ce redressement) et (ii) sur l'exercice de déduction des charges à payer sur bonus, décalé d'un exercice.

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 légaux et commerciaux

Le Groupe fait l'objet de contrôles réguliers par les autorités en charge du respect de la législation commerciale en vigueur et des autorités de la concurrence. Des litiges avec les fournisseurs peuvent également apparaître au travers d'interprétations divergentes des dispositions légales ou contractuelles.

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 2,1 milliards d'euros au 31 décembre 2018. 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 603 millions d'euros au 31 décembre 2018. L'exposition totale du risque devrait être réduite de 55 millions d'euros dans le cadre d'un jugement partiel de la Cour Supérieure Administrative brésilienne de février 2018 dont la publication est toujours en attente.

À ce jour, la sortie de ressource est toujours considérée comme non probable par le Groupe.

En 2018, le Groupe a apporté à des amnisties quelques contentieux portant sur des crédits ICMS liés à des transferts de « produits de base » dans les états de Rio de Janeiro, Rio Grande de Sul et Paraiba et pouvant faire l'objet de jugements définitifs avant fin 2019. La position du Groupe pour les contentieux devant se dénouer après cette date reste inchangée et le risque de perte sur les contentieux « produits de base » est jugé comme non probable. Le Groupe attend une décision favorable de « modulation » de la Cour suprême devant intervenir fin 2019.

En France, le 16 juillet 2018, l'Autorité de la Concurrence a notifié l'ouverture d'enquêtes sur les rapprochements à l'achat dans le secteur de la grande distribution à dominante alimentaire.

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 7.2.2). 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 a l'emploi sont les avantages du personnel payables après la cessation de l'emploi. Le Groupe accorde des avantages postérieurs à l'emploi dans le cadre de régimes à cotisations définies et de régimes à prestations définies.

Régimes à cotisations définies

Les régimes à cotisations définies se caractérisent par des versements de cotisations périodiques à des organismes extérieurs qui en assurent la gestion administrative et financière. Ces régimes libèrent l'employeur de toute obligation ultérieure, l'organisme se chargeant de verser aux salariés les montants qui leur sont dus (régime vieillesse de base de la Sécurité Sociale en France, régimes complémentaires de retraite, fonds de pension à cotisations définies).

Ces cotisations sont comptabilisées en charge quand elles sont dues.

Régimes à prestations définies et avantages à long terme

Le groupe Carrefour provisionne les différents avantages à prestations définies conditionnés par l'accumulation d'années de service au sein du Groupe.

L'obligation du Groupe au titre de ces avantages est calculée annuellement selon la méthode des unités de crédits projetées en tenant compte d'hypothèses actuarielles telles que l'augmentation des salaires, l'âge de départ, la mortalité, la rotation du personnel et le taux d'actualisation.

Le taux d'actualisation est déterminé à la date de clôture par référence aux taux des obligations d'entreprises de première catégorie ayant une date d'échéance proche de celle des engagements du Groupe. Les calculs sont effectués par un actuaire qualifié.

La provision comptabilisée au titre des régimes à prestations définies est égale à la valeur actualisée de l'obligation diminuée, le cas échéant, de la juste valeur des actifs versés dans des fonds affectés à leur financement. La charge comptabilisée au compte de résultat comprend :

- le coût des services rendus au cours de l'exercice, le coût des services passés ainsi que les éventuels effets de toute modification ou liquidation de régime, qui sont comptabilisés en résultat opérationnel ;
- la charge nette d'intérêts sur les obligations et les actifs de couverture comptabilisée en résultat financier.

Les réévaluations du passif net (écarts actuariels, rendement des actifs du régime et, le cas échéant, variation de l'effet du plafonnement de l'actif) sont comptabilisés immédiatement en « Autres éléments du résultat global ».

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) et dépend de l'ancienneté dans le Groupe.

Carrefour a mis en place en 2009 un régime de retraite supplémentaire à prestations définies, modifié en 2015. Les principales caractéristiques de ce régime sont :

- bénéficiaires : avoir un minimum de 3 ans d'ancienneté effective et percevoir une rémunération annuelle brute supérieure à 18 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale (PASS) ;
- prestations servies : 2,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté sous réserve du respect des conditions de performance applicables pour chaque année. Aucune rente n'est versée si un nombre minimum d'années n'a pas été validé au titre des conditions de performance ;
- ancienneté : l'ancienneté retenue est celle acquise au sein du groupe Carrefour : elle prend en compte la présence au sein du Groupe y compris au titre de contrats de travail non consécutifs. Aucune bonification d'ancienneté n'est prévue ;
- rémunération de référence : la rémunération de référence est calculée sur la moyenne des 3 dernières rémunérations annuelles (salaire de base et rémunération variable annuelle), perçues au cours des trois années civiles précédant l'année de cessation d'activité. Cette moyenne est plafonnée à 60 PASS ;
- rente annuelle maximum : 25 % de la rémunération de référence et la différence entre 45 % de la rémunération de référence et le montant annuel des retraites de base, complémentaire et supplémentaire ;
- rente de réversion : en cas de décès, une rente de réversion au conjoint survivant est prévue à hauteur de 50 % de la rente de retraite du bénéficiaire.

Régimes en vigueur en Belgique

Les principaux engagements portés par le Groupe en Belgique concernent les « prépensions » et le « fonds de solidarité ».

Le système de prépension prévoit le versement d'une allocation de chômage pendant la période allant de l'âge de départ à la retraite proposé dans la convention collective à l'âge légal de départ à la retraite. Carrefour est engagé à compléter les allocations versées par l'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 :

2017 *(en millions d'euros)*	**France**	**Belgique**	**Italie**	**Autres pays**	**Total Groupe**
Coûts des services [(1)]	31	12	0	1	44
Charges d'intérêts (effet de l'actualisation)	11	6	2	1	18
Produits d'intérêts sur les actifs de couverture	(0)	(3)	-	(0)	(3)
Autres éléments	(1)	-	-	-	(1)
CHARGES (PRODUITS) DE L'EXERCICE 2017	**40**	**15**	**2**	**1**	**58**

2018 *(en millions d'euros)*	**France**	**Belgique**	**Italie**	**Autres pays**	**Total Groupe**
Coûts des services [(1)]	(42)	(8)	(0)	1	(50)
Charges d'intérêts (effet de l'actualisation)	13	6	2	1	22
Produits d'intérêts sur les actifs de couverture	(0)	(3)	-	(0)	(3)
Autres éléments	(1)	-	-	0	(1)
CHARGES (PRODUITS) DE L'EXERCICE 2018	**(31)**	**(5)**	**1**	**1**	**(33)**

(1) Le détail du coût des services est présenté ci-dessous :

2017 *(en millions d'euros)*	**France**	**Belgique**	**Italie**	**Autres pays**	**Total Groupe**
Coût des services rendus au cours de la période	57	17	0	1	74
Coût des services passés (modifications et réductions de régime)	1	(4)	-	(0)	(3)
Impact des liquidations et autres	(26)	-	(0)	-	(26)
Total Coût des services de l'exercice 2017	31	12	0	1	44

2018 *(en millions d'euros)*	**France**	**Belgique**	**Italie**	**Autres pays**	**Total Groupe**
Coût des services rendus au cours de la période	52	16	0	1	68
Coût des services passés (modifications et réductions de régime)	0	(24)	-	-	(24)
Impact des liquidations et autres	(93)	-	(1)	-	(94)
Total Coût des services de l'exercice 2018	(42)	(8)	(0)	1	(50)

Un produit net de 33 millions d'euros a été comptabilisé sur l'exercice 2018. Ce produit reflète les reprises de provision enregistrées suite aux plans de départs de salariés, en particulier en France et Belgique (cf. note 2.1). Ces reprises ont été enregistrées dans les produits et charges non courants. Le reste des produits et charges de l'exercice 2018 afférentes aux engagements de retraite et avantages assimilés a été enregistré en frais de personnel, à l'exception des (19) millions d'euros de charge financière nette.

12.1.3 Décomposition de la provision

(en millions d'euros)	**France**	**Belgique**	**Italie**	**Autres pays**	**Total Groupe**
Obligation (DBO)	889	450	128	42	1 509
Juste valeur des actifs de couverture	(16)	(230)	-	(7)	(253)
PROVISION AU 31 DÉCEMBRE 2017	**873**	**221**	**128**	**35**	**1 256**
Obligation (DBO)	770	398	115	42	1 326
Juste valeur des actifs de couverture	(6)	(217)	-	(8)	(231)
PROVISION AU 31 DÉCEMBRE 2018	**764**	**181**	**115**	**35**	**1 095**

12.1.4 Évolution de la provision

(en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Provision au 31 décembre 2016	858	253	136	32	1 279
Impact au compte de résultat	40	15	2	1	59
Prestations payées directement par l'employeur	(7)	(12)	(9)	(0)	(28)
Effet périmètre	(5)	-	-	-	(5)
Écarts actuariels [(1)]	(13)	(28)	(1)	4	(38)
Autres	(0)	(8)	-	(2)	(10)
Provision au 31 décembre 2017	873	221	128	35	1 256
Impact au compte de résultat	(31)	(5)	1	1	(33)
Prestations payées directement par l'employeur	(18)	(12)	(12)	(0)	(42)
Effet périmètre	(8)	-	-	-	(8)
Écarts actuariels [(1)]	(51)	(13)	(2)	2	(64)
Autres	(1)	(10)	(0)	(3)	(14)
Provision au 31 décembre 2018	764	181	115	35	1 095

(1) Cette ligne se décompose comme suit :

2017 *(en millions d'euros)*	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Gains et pertes d'expérience	6	-	1	2	9
Impact des changements d'hypothèses démographiques	(6)	-	(0)	1	(5)
Impact des changements d'hypothèses financières	(12)	(20)	(2)	0	(34)
Écarts liés au rendement des actifs	(1)	(8)	-	0	(9)
Écarts actuariels de l'exercice 2017	(13)	(28)	(1)	4	(38)

2018 *(en millions d'euros)*	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Gains et pertes d'expérience	(24)	-	0	0	(24)
Impact des changements d'hypothèses démographiques	(11)	-	-	1	(10)
Impact des changements d'hypothèses financières	(16)	(15)	(2)	0	(32)
Écarts liés au rendement des actifs	(0)	1	-	(0)	1
Écarts actuariels de l'exercice 2018	(51)	(13)	(2)	2	(64)

12.1.5 Actifs de couverture

(en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Juste Valeur au 31 décembre 2016	53	227	-	7	286
Rendement des actifs	0	3	-	0	3
Prestations payées par le fonds	(31)	(16)	-	7	(40)
Écarts actuariels Gain/(Perte)	1	8	-	(0)	9
Autres	(6)	8	-	(7)	(5)
Juste Valeur au 31 décembre 2017	16	230	-	7	253
Rendement des actifs	0	3	-	0	3
Prestations payées par le fonds	(11)	(24)	-	(3)	(38)
Écarts actuariels Gain/(Perte)	0	(1)	-	0	(1)
Autres	-	10	-	3	13
Juste Valeur au 31 décembre 2018	6	217	-	8	231

La répartition des actifs de couverture par catégorie se présente comme suit :

	31 décembre 2018				31 décembre 2017			
	Obligations	Actions	Placements monétaires	Immobilier et autres	Obligations	Actions	Placements monétaires	Immobilier et autres
France	28 %	3 %	68 %	1 %	57 %	7 %	33 %	3 %
Belgique	33 %	9 %	57 %	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 sont présentées dans le tableau ci-dessous :

	2018	2017
Âge de départ à la retraite	62-67 ans	62-67 ans
Évolution des salaires	1,9 % à 2,5 %	1,9 % à 2,5 %
Taux d'inflation	1,9 %	1,9 %
Taux d'actualisation	1,6 %	1,4 %

Le taux d'actualisation retenu pour la France, la Belgique et l'Italie s'élève à 1,60 % (1,44 % en 2017). Ces taux sont fondés sur un indice qui regroupe la performance d'obligations *corporate* notées AA dont les maturités correspondent aux flux attendus des régimes.

La duration moyenne des régimes en France, Belgique et Italie est respectivement de 11,6 ans, 8,2 ans et 8,5 ans en 2018 (contre 11,3 ans, 9 ans et 9,2 ans respectivement en 2017).

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 (31) millions d'euros sur le montant de la valeur actuelle de l'engagement au titre des régimes en France, en Belgique et en Italie ;
- une hausse de 25 points de base du taux d'inflation aurait eu une incidence de l'ordre de 24 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 2018 au titre des paiements en actions s'élève à 6,3 millions d'euros, comptabilisée en charges de personnel dans le résultat opérationnel courant, en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres (13,1 millions d'euros en 2017).

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 2018, les plans de performance et de présence mis en place en 2010 étant arrivés à expiration en juillet 2017. Pour mémoire, les mouvements intervenus sur l'exercice 2017 sur ces plans ont été les suivants :

	2018	2017
Nombre d'options restant à lever au 1er janvier	-	1 823 200
dont options exerçables	-	*1 823 200*
Options attribuées sur l'exercice (1)	-	-
Options exercées sur l'exercice	-	-
Options annulées et échues sur l'exercice (2)	-	(1 823 200)
Nombre d'options restant à lever au 31 décembre	-	-
dont options exerçables	-	-

(1) Le Comité des rémunérations Groupe a décidé de n'attribuer aucun plan d'options d'achat d'actions Carrefour SA sur les exercices 2017 et 2018.
(2) Les plans 2010 sont arrivés à échéance en juillet 2017. Les options non exercées à cette date (soit 1 823 200 options) ont été radiées.

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 seront acquises au terme d'une période de 12 mois suivant la date de l'introduction en Bourse ;
- 1/3 des options seront 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 R$)*	11,7
Juste valeur de l'action estimée à la date d'octroi *(en R$)*	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 R$)*	3,73

Les **mouvements intervenus au cours de l'exercice 2018** sur le plan d'options d'achat d'actions sont les suivants :

	2018
Nombre d'options restant à lever au 1er janvier	7 838 783
dont options exerçables	*2 612 928*
Options attribuées sur l'exercice	500 000
Options exercées sur l'exercice	(2 391 617)
Options annulées et échues sur l'exercice	(2 094 279)
Nombre d'options restant à lever au 31 décembre	3 852 887
dont options exerçables	*1 284 296*

12.2.2 Plans d'attribution gratuite d'actions

Le 27 juillet 2016, le Conseil d'administration a décidé de procéder, sur proposition du Comité des rémunérations et sur le fondement de la 14e résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 mai 2016, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre en faveur de 950 collaborateurs du Groupe environ. Ce plan porte sur un nombre maximal de 1 950 000 actions (soit 0,26 % du capital social), dont l'acquisition est soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'administration ayant décidé la mise en place du plan). Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de trois conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression de l'EBITDA, pour 35 %, et la croissance organique du chiffre d'affaires, pour 35 %) ; et
- une condition liée à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (pour 30 %).

Les **principales caractéristiques du plan d'attribution gratuite d'actions** en vigueur au 31 décembre 2018 sont présentées dans le tableau ci-après.

	Plan 2016 Performance
Date d'Assemblée Générale	17 mai 2016
Date d'attribution (1)	15 septembre 2016
Date d'acquisition (2)	28 juillet 2019
Nombre total d'actions attribuées à la date d'attribution	1 944 850
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	950
Juste valeur d'une action *(en euros)* (3)	20,18

(1) Date de notification aux bénéficiaires (date à laquelle les bénéficiaires ont eu connaissance des caractéristiques et conditions des plans).
(2) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.
(3) Prix de marché de l'action à la date d'attribution (cours de référence), ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits.

Les **mouvements intervenus sur l'exercice** sur le plan d'attribution gratuite d'actions sont les suivants :

	2018	2017
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1er janvier	1 739 450	1 942 150
dont actions attribuables	*8 000*	-
Actions attribuées sur l'exercice	-	-
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice	(12 000)	(3 500)
Actions annulées sur l'exercice	(210 900)	(199 200)
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	1 516 550	1 739 450
dont actions attribuables	*0*	*8 000*

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)	2018	2017
Rémunération fixe (1) au titre de l'exercice	8,5	5,3
Rémunération variable (2) relative à l'année précédente	4,8	11,4
Avantages en nature logement et véhicule	0,4	0,1
Rémunération totale versée	13,7	16,8
Charges patronales	4,1	5,1
Indemnités de fin de mandat (3)	-	4,0

(1) En 2017, les principaux dirigeants correspondaient aux membres du Conseil d'administration, de l'équipe de direction du Groupe (jusqu'au 2 octobre 2017), qui comptait 6 membres, et du Comité Exécutif Groupe, composé de 14 membres (à compter du 2 octobre 2017). En 2018, la rémunération fixe de l'équipe dirigeante a été prise en considération sur une année complète (notamment pour les 16 membres du Comité Exécutif Groupe à fin 2018).

(2) Les montants présentés au titre de l'exercice 2017 comprennent les sommes versées à M. Georges Plassat, Président-Directeur Général jusqu'au 18 juillet 2017, au titre des plans de rémunération à long terme 2014/2015 et 2016/2017.

(3) Il est rappelé que M. Georges Plassat a décidé de renoncer à l'application de la clause de non concurrence qui lui avait été octroyée et donc à l'indemnité de départ correspondante (communiqué de presse du 16 juin 2018).

Les autres avantages accordés sont les suivants :

- régime de retraite à prestations définies décrit en note 12.1, étant précisé que les engagements et charges comptables du régime de retraite supplémentaire à prestations définies ne sont pas individualisables (répartition entre les dirigeants du Groupe et les autres bénéficiaires de ce régime basée sur des clés de répartition) ;
- options d'achat d'actions et actions gratuites : les dirigeants présents au 31 décembre 2018 disposaient de 133 000 actions gratuites (123 000 à fin 2017), 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.

Le montant des jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2018 s'élève à 1,1 million d'euros (1 million d'euros en 2017).

12.4 Effectifs

	2018	2017
Directeurs seniors	489	522
Directeurs	2 222	2 267
Cadres	40 978	42 575
Employés	317 241	330 790
EFFECTIF MOYEN DU GROUPE	360 930	376 154
EFFECTIF FIN DE PÉRIODE DU GROUPE	363 862	378 923

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 2018, le capital social était composé de 789 252 839 actions ordinaires d'une valeur nominale de 2,5 euros. Toutes les actions émises ont été libérées entièrement.

(en milliers d'actions)	**2018**	**2017**
Émises au 1er janvier	774 678	756 235
Émission contre de la trésorerie	-	-
Options sur actions exercées	-	-
Paiement du dividende en actions	14 575	18 443
Annulation de titres	-	-
Émises au 31 décembre	789 253	774 678

La variation de l'exercice correspond aux actions nouvelles émises pour les besoins du paiement du dividende en action (cf. notes 2.4 et 13.3).

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 2018, le Groupe contrôlait 9 457 539 de ses propres actions, à comparer à 11 719 539 à fin décembre 2017.

Les actions propres comprennent les actions affectées à la couverture des plans d'options d'achat d'actions et d'attribution gratuite d'actions, ainsi que les actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité mis en place en juillet 2016 avec Rothschild & Cie Banque (en remplacement du contrat confié depuis 2014 à Oddo Corporate Finance).

Tous les droits relatifs à ces actions sont suspendus jusqu'à ce que ces actions soient remises en circulation.

13.3 Dividendes

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 15 juin 2018, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2017 à 0,46 euro par action avec une option de paiement de ce dividende en actions.

À la clôture de la période d'option le 4 juillet 2018, les actionnaires ayant choisi le paiement du dividende en actions représentent 56,93 % du capital.

Le 13 juillet 2018 ont eu lieu :

- le règlement livraison des 14 575 028 actions nouvelles émises pour les besoins du paiement du dividende en action, suite à une augmentation du capital social et des primes d'émission de Carrefour d'un montant total de 200 millions d'euros ;
- le versement du dividende global en numéraire aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions (152 millions d'euros).

13.4 Autres éléments du résultat global

	2018			2017		
Part du Groupe *(en millions d'euros)*	**Brut**	**Impôt**	**Net**	**Brut**	**Impôt**	**Net**
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie	5	(7)	(2)	(29)	10	(19)
Variation de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	N/A	N/A	N/A	(2)	1	(1)
Variation de juste valeur des instruments de dette à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	(4)	1	(4)	N/A	N/A	N/A
Variation des écarts de conversion	(333)	0	(333)	(349)	0	(349)
Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat	**(332)**	**(7)**	**(339)**	**(380)**	**11**	**(369)**
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	65	(14)	50	39	(29)	11
Variation des instruments de capitaux propres à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	0	(0)	0	N/A	N/A	N/A
Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat	**65**	**(14)**	**51**	**39**	**(29)**	**11**
TOTAL - PART DU GROUPE	(267)	(21)	(288)	(340)	(18)	(358)

	2018			2017		
Participations ne donnant pas le contrôle *(en millions d'euros)*	**Brut**	**Impôt**	**Net**	**Brut**	**Impôt**	**Net**
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie	(1)	0	(1)	4	(1)	2
Variation de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	N/A	N/A	N/A	(3)	1	(2)
Variation de juste valeur des instruments de dette à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	(3)	1	(2)	N/A	N/A	N/A
Variation des écarts de conversion	(112)	0	(112)	(124)	0	(124)
Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat	**(116)**	**1**	**(115)**	**(123)**	**(0)**	**(124)**
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	(0)	0	0	(1)	1	(0)
	0	0	0	N/A	N/A	N/A
Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat	**(0)**	**0**	**0**	**(1)**	**1**	**(0)**
TOTAL - PART ATTRIBUABLE AUX PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	(116)	1	(115)	(124)	0	(124)

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 et ses filiales (compris dans le secteur opérationnel « Brésil »), qui regroupe l'ensemble des activités de Carrefour au Brésil, et qui est détenu à hauteur de 71,8 % par le Groupe.

Les principales informations issues des états financiers consolidés de ces sous-groupes figurent ci-dessous.

Sous-groupe Carrefour Banque SA

Compte de résultat *(en millions d'euros)*	**2018**	**2017**
Revenu (Produit Net Bancaire)	323	360
Résultat Net	17	38
dont :		
• *part du groupe Carrefour*	*10*	*23*
• *intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle*	*7*	*15*

État de la situation financière *(en millions d'euros)*	**31/12/2018**	**31/12/2017**
Actifs non courants	1 652	1 823
Actifs courants	3 112	3 021
Passifs non courants hors capitaux propres	1 883	2 631
Passifs courants	2 462	1 686
Dividendes versés aux minoritaires	0	9

Sous-groupe Grupo Carrefour Brasil

Compte de résultat *(en millions d'euros)*	**2018**	**2017**
Revenus totaux	12 615	13 945
Résultat Net	433	475
dont :		
• *part du groupe Carrefour*	*275*	*319*
• *intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle*	*156*	*155*

État de la situation financière *(en millions d'euros)*	**31/12/2018**	**31/12/2017**
Actifs non courants	4 235	4 313
Actifs courants	4 027	4 222
Passifs non courants hors capitaux propres	1 332	1 122
Passifs courants	3 766	4 102
Dividendes versés aux minoritaires	58	57

Les participations ne donnant pas le contrôle dans d'autres filiales ne sont individuellement pas significatives.

13.6 Résultat par action (part du Groupe)

Principes comptables

En application de la norme IAS 33 – *Résultat par action*, le résultat par action de base est calculé en divisant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de la Société par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période. Les actions d'autocontrôle, y compris les titres faisant partie du dispositif d'achat à terme décrit en note 13.2.2, ne sont pas considérées comme des actions en circulation et viennent donc minorer le nombre d'actions prises en compte pour le calcul du résultat net par action. Les actions dont l'émission est conditionnelle ne sont traitées comme étant en circulation que lorsque toutes les conditions nécessaires sont remplies.

Le résultat par action dilué est déterminé en ajustant, le cas échéant, le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation des effets de tous les instruments potentiellement dilutifs. Pour le Groupe, les seuls instruments potentiellement dilutifs sont les options d'achat d'actions et les actions gratuites attribuées qui sont présentées en note 12.2.1. Leur effet dilutif est calculé selon la méthode dite du rachat d'actions prévue par la norme IAS 33, selon laquelle les fonds qui seront recueillis lors de l'exercice des options sont affectés en priorité aux achats d'actions au prix de marché (cours de Bourse moyen de la période). En application de cette méthode, les options d'achat d'actions sont considérées comme potentiellement dilutives si elles sont « dans la monnaie » (le prix d'exercice considéré incluant la juste valeur des services rendus déterminée selon IFRS 2 – *Paiement fondé sur des actions*).

Résultat net par action avant dilution	**2018**	**2017 retraité**
Résultat net des activités poursuivies	(259)	(254)
Résultat net des activités abandonnées	(301)	(277)
Résultat net total	(561)	(531)
Nombre d'actions moyen pondéré [(1)]	772 905 012	755 487 674
Résultat net des activités poursuivies par action *(en euros)*	(0,34)	(0,34)
Résultat net des activités abandonnées par action *(en euros)*	(0,39)	(0,37)
Résultat net total par action *(en euros)*	(0,73)	(0,70)

(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 2017 a été ajusté pour prendre en compte l'effet de la distribution de dividendes en actions intervenue le 13 juillet 2018 (retraitement rétrospectif de l'effet de la décote de 10 % appliquée au prix d'émission des actions émises en paiement du dividende, effet déterminé selon la méthode du rachat d'actions).

Résultat net par action après dilution	**2018**	**2017 retraité**
Résultat net des activités poursuivies	(259)	(254)
Résultat net des activités abandonnées	(301)	(277)
Résultat net total	(561)	(531)
Nombre d'actions moyen pondéré, avant dilution	772 905 012	755 487 674
Actions dilutives	-	-
Plans d'actions gratuites	-	-
Plans de stocks options	-	-
Nombre d'actions retraité, après dilution éventuelle	772 905 012	755 487 674
Résultat net des activités poursuivies par action *(en euros)*	(0,34)	(0,34)
Résultat net des activités abandonnées par action *(en euros)*	(0,39)	(0,37)
Résultat net total par action *(en euros)*	(0,73)	(0,70)

Le résultat des activités poursuivies étant négatif en 2018, les actions gratuites ne sont pas considérées comme dilutives.

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. Ils sont évalués à la juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global au poste « variation de juste valeur 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.

<u>Dépréciation</u>

Les créances commerciales et autres actifs financiers courants (autres que 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 7.5.1.

<u>Typologie des actifs financiers non dérivés détenus par le Groupe</u>

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 7.5.1) ;
- 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 dettes relatives aux contrats de location-financement, des autres emprunts et concours bancaires, ainsi que, le cas échéant, des dettes financières relatives aux créances titrisées pour lesquelles le Groupe supporte le risque de crédit ;
- fournisseurs et autres créditeurs ;
- refinancement des encours clients des sociétés financières (cf. note 7.5.2) ;
- 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. À ce jour, il n'existe pas d'opération de couverture d'investissement net dans une activité à l'étranger.

Couverture de flux de trésorerie

Lorsque l'instrument est qualifié d'instrument de couverture de flux futurs, les variations de juste valeur correspondant à la partie efficace sont 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 2018 comme au 31 décembre 2017, aucun actif ou passif n'était couvert en juste valeur.

(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 2018 comme en 2017, les incidences de la prise en compte de ces deux composantes ne sont pas matérielles.

14.1 Instruments financiers par catégorie

Au 31/12/2018 *(en millions d'euros)*	Valeur comptable	Ventilation par catégorie d'instruments					
		En juste valeur par résultat	Juste valeur par OCI	Coût amorti	Instruments dérivés - Juste valeur par résultat	Instruments dérivés - Juste valeur par OCI (CFH)	Juste valeur
Titres de participation	92	12	80	-	-	-	92
Autres immobilisations financières long terme	1 183	44	360	780	-	-	1 183
Autres actifs financiers non courants	**1 275**	**56**	**440**	**780**	**-**	**-**	**1 275**
Total encours clients des sociétés financières	6 208	-	-	6 208	-	-	6 208
Créances commerciales	2 537	-	-	2 537	-	-	2 537
Autres actifs financiers courants	190	-	67	37	46	40	190
Autres actifs [1]	558	-	-	558	-	-	558
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 300	4 300	-	-	-	-	4 300
ACTIFS	15 069	4 356	507	10 120	46	40	15 069
Total dettes financières	8 275	-	-	8 225	41	9	8 421
Total refinancement des encours clients	5 514	-	-	5 502	0	12	5 514
Fournisseurs et autres créditeurs	14 161	-	-	14 161	-	-	14 161
Autres passifs [2]	2 818	-	-	2 818	-	-	2 818
PASSIFS	30 768	-	-	30 706	41	21	30 915

Au 31/12/2017 publié *(en millions d'euros)*	Valeur comptable	Ventilation par catégorie d'instruments						
		En juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Dettes couvertes en juste valeur	Instruments dérivés	Juste valeur
Titres de participation	101	-	101	-	-	-	-	101
Autres immobilisations financières long terme	1 266	-	425	841	-	-	-	1 266
Autres actifs financiers non courants	**1 367**	**-**	**526**	**841**	**-**	**-**	**-**	**1 367**
Total encours clients des sociétés financières	6 321	-	-	6 321	-	-	-	6 321
Créances commerciales	2 750	-	-	2 750	-	-	-	2 750
Autres actifs financiers courants	161	-	70	64	-	-	27	161
Autres actifs [1]	506	-	-	506	-	-	-	506
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 593	3 593	-	-	-	-	-	3 593
ACTIFS	14 698	3 593	596	10 483	-	-	27	14 698
Total dettes financières	7 497	-	-	-	7 419	-	78	7 878
Total refinancement des encours clients	5 478	-	-	-	5 468	-	10	5 478
Fournisseurs et autres créditeurs	15 082	-	-	-	15 082	-	-	15 082
Autres passifs [2]	2 695	-	-	-	2 695	-	-	2 695
PASSIFS	30 751	-	-	-	30 663	-	88	31 133

(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) :

31/12/2018 *(en millions d'euros)*	**Niveau 1**	**Niveau 2**	**Niveau 3**	**Total**
Titres de participation	-	12	80	92
Autres immobilisations financières long terme	404	-	-	404
Autres actifs financiers courants - JVOCI	67	-	-	67
Autres actifs financiers courants - dérivés	-	86	-	86
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 300	-	-	4 300
Refinancement des encours clients - Dérivés passif	-	(12)	-	(12)
Dettes financières - Dérivés passif	-	(49)	(1)	(50)

31/12/2017 *(en millions d'euros)*	**Niveau 1**	**Niveau 2**	**Niveau 3**	**Total**
Titres de participation	-	-	101	101
Autres immobilisations financières long terme	425	-	-	425
Autres actifs financiers courants - disponibles à la vente	70	-	-	70
Autres actifs financiers courants - dérivés	-	27	-	27
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 593	-	-	3 593
Refinancement des encours clients - Dérivés passif	-	(10)	-	(10)
Dettes financières - Dérivés passif	-	(76)	(2)	(78)

14.2 Dette financière nette

14.2.1 Composition de la dette nette

La dette nette du Groupe s'établit à 3 785 millions d'euros à fin décembre 2018. Elle est stable par rapport à fin décembre 2017 et s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)		**31/12/2018**	**31/12/2017**
Emprunts obligataires		7 545	6 596
Autres emprunts et dettes financières		405	522
Passifs relatifs à des contrats de location financement		275	301
Total des dettes financières hors dérivés passif		8 225	7 419
Dérivés - Passif		50	78
TOTAL DES DETTES	[1]	8 275	7 497
dont dettes à plus d'un an		*6 936*	*6 428*
dont dettes à moins d'un an		*1 339*	*1 069*
Autres actifs financiers courants		190	161
Trésorerie et équivalents de trésorerie		4 300	3 593
TOTAL DES PLACEMENTS	[2]	4 490	3 753
DETTE NETTE	[1] - [2]	3 785	3 743

14.2.2 Détail des emprunts obligataires

		Variation du nominal					Valeur comptable de la dette
(en millions d'euros)	Échéance	31/12/2017	Émissions	Rembour-sements	Effet de change	31/12/2018	31/12/2018
Émissions Publiques [1]		6 196	1 406	(279)	50	7 373	7 207
Euro Bond Fixed rate, EUR, 7 ans, 5,25 %	2018	279	-	(279)	-	-	-
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 6 ans, 1,75 %	2019	1 000	-	-	-	1 000	1 000
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 10 ans, 4,00 %	2020	1 000	-	-	-	1 000	999
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 11 ans, 3,875 %	2021	1 000	-	-	-	1 000	995
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 8 ans, 1,75 %	2022	1 000	-	-	-	1 000	957
Emprunt obligataire convertible non dilutif 500 millions USD, 6 ans, 0 %	2023	417	-	-	20	437	396
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 8 ans, 0,750 %	2024	750	-	-	-	750	745
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 10 ans, 1,25 %	2025	750	-	-	-	750	746
Emprunt Obligataire convertible non dilutif, USD, 6 ans, 0 %	2024	-	406	-	31	437	378
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 5 ans, 0,88 %	2023	-	500	-	-	500	496
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 7,5 ans, 1,75 %	2026		500	-	-	500	496
Émissions [2]		504	351	(465)	(52)	338	338
Notas promissorias comerciais, 500 millions BRL, 6 mois, 102 % CDI	2018	126	-	(117)	(9)	-	-
Notas promissorias comerciais, 500 millions BRL, 8 mois, 102,25 % CDI	2018	126	-	(117)	(9)	-	-
Notas promissorias comerciais, 500 millions BRL, 14 mois, 102,3 % CDI	2019	126	-	(117)	(9)	-	-
Notas promissorias comerciais, 500 millions BRL, 19 mois, 103,25 % CDI	2019	126	-	(114)	(12)	-	-
Debenture 500 millions BRL, 5 ans, 105,75 % CDI	2023	-	117	-	(5)	113	113
Debenture 1 milliard BRL, 3 ans, 104,4 % CDI	2021	-	234	-	(9)	225	225
DÉTAIL DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES		**6 700**	**1 758**	**(744)**	**(2)**	**7 711**	**7 545**

(1) Émissions réalisées par Carrefour SA.
(2) Émissions réalisées par Atacadão SA.

Le 22 mars 2018, Carrefour a procédé à 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, assorties d'un coupon de 0 %. L'exercice du droit de conversion sera dénoué exclusivement en numéraire et ne donnera pas lieu à l'émission d'actions nouvelles ou à la remise d'actions existantes.

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 des 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 dès l'origine de l'opération et sont adossés en terme de maturité. Ces swaps de change, dont la juste valeur s'élève à + 33 millions d'euros au 31 décembre 2018, 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 (5) millions d'euros au 31 décembre 2018.

14.2.3 Détail des autres emprunts et dettes financières

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Emprunts Amérique latine	90	237
Autres emprunts bancaires souscrits	165	145
Intérêts courus non échus [1]	92	92
Autres passifs financiers	58	48
TOTAL AUTRES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	405	522

(1) Les intérêts courus portent sur la totalité de la dette financière, y compris les emprunts obligataires.

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)	31/12/2018	31/12/2017
Trésorerie	1 309	1 685
Équivalents de trésorerie	2 991	1 908
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	4 300	3 593

Dans le cadre de son activité internationale, Carrefour n'a pas de restrictions importantes sur sa capacité à accéder ou utiliser ses actifs et régler ses passifs autres que celles résultant du cadre réglementaire dans lequel ses filiales opèrent. Les autorités de supervision locales peuvent exiger des filiales bancaires de garder un certain niveau de capital et de liquidité, de limiter leur exposition à d'autres parties du Groupe et de se conformer à certains ratios.

14.2.5 Autres actifs financiers courants

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017 [1]
Autres actifs financiers courants - JVOCI	67	70
Dépôts à plus de 3 mois	26	53
Dérivés	86	27
Autres	11	11
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS	190	161

(1) Les autres actifs financiers courants sont passés de 161 millions d'euros au 31/12/2017 à 159 millions d'euros au 01/01/2018 suite à l'application de la norme IFRS 9 à partir de ce jour-là.

14.3 Analyse des dettes financières (hors dérivés passifs)

14.3.1 Détail par nature de taux

	31/12/2018		31/12/2017	
(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	7 791	7 791	6 701	6 701
Dette à taux variable	434	434	717	717
TOTAL DETTES FINANCIÈRES (HORS DÉRIVÉS PASSIFS)	8 225	8 225	7 419	7 419

14.3.2 Détail par devise

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Euro	7 608	6 500
Real Brésilien	432	623
Peso Argentin	0	122
Dollar Taïwanais	62	66
Zloty Polonais	57	65
Yuan Chinois	61	37
Lei Roumain	4	5
TOTAL DETTES FINANCIÈRES (HORS DÉRIVÉS PASSIFS)	8 225	7 419

Les éléments ci-dessus sont présentés après prise en compte des couvertures.

Au 31 décembre 2018, la dette en euros représente 92 % du total des dettes financières brutes hors dérivés passifs (88 % au 31 décembre 2017).

14.3.3 Détail par échéance

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
À moins d'un an	1 289	991
Entre 1 et 2 ans	1 129	1 333
Entre 2 et 5 ans	3 298	3 056
Au-delà de 5 ans	2 510	2 039
TOTAL DETTES FINANCIÈRES (HORS DÉRIVÉS PASSIFS)	8 225	7 419

14.4 Variation des passifs issus des activités de financement

(en millions d'euros)	Autres actifs financiers courants	Dettes financières brutes	Total Passifs nets issus des activités de financement
Au 31 décembre 2017	(161)	7 497	7 336
Ajustements liés à la première application d'IFRS 9	2	(17)	(16)
Au 1er janvier 2018	(159)	7 479	7 320
Changements issus des flux de trésorerie des opérations de financement	**(11)**	**899**	**888**
Variation des actifs financiers courants	(11)	-	(11)
Émission d'emprunts obligataires	-	1 758	1 758
Remboursement d'emprunts obligataires	-	(744)	(744)
Intérêts financiers nets versés	-	(245)	(245)
Autres variations de l'endettement	-	130	130
Changements sans contrepartie de trésorerie	**(19)**	**(104)**	**(123)**
Écarts de conversion	8	(122)	(114)
Effet des variations de périmètre	0	6	6
Variations des justes valeurs	(11)	(5)	(16)
Coût de l'endettement financier net	-	233	233
Autres mouvements	(16)	(215)	(232)
Au 31 décembre 2018	(190)	8 275	8 085

14.5 Autres actifs financiers non courants

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017 (2)
Dépôts et cautionnements (1)	701	741
Portefeuille d'actifs des sociétés financières	405	426
Titres de participations non consolidés	92	101
Prêts à plus d'un an	10	9
Autres	68	90
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	1 275	1 367

(1) Les dépôts et cautionnements comprennent notamment les dépôts judiciaires versés au Brésil dans le cadre des litiges 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) Les autres actifs financiers non courants sont passés de 1 367 millions d'euros au 31/12/2017 à 1 353 millions d'euros au 01/01/2018 suite à l'application de la norme IFRS 9 à partir de ce jour-là.

14.6 Résultat financier

Principes comptables

Le résultat financier se compose principalement du coût de l'endettement financier. Les autres éléments financiers correspondent pour l'essentiel à des charges relatives à la variation de valeurs actualisées ou à la constatation d'intérêts de retard sur certains passifs.

Le détail des éléments du résultat financier s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	**2018**	**2017**
Produits sur prêts et trésorerie	**13**	**25**
Produits d'intérêts sur les dépôts bancaires	13	24
Produits financiers sur placements	(0)	0
Coût de l'endettement financier brut	**(245)**	**(342)**
Charges d'intérêt sur les passifs financiers évalués au coût amorti après prise en compte des produits et charges sur instruments de taux	(200)	(319)
Coût des cessions de créances au Brésil	(25)	-
Charges d'intérêt sur location-financement	(21)	(23)
Inefficacité de la couverture de juste valeur de la dette	-	1
Coût de l'endettement financier net	(233)	(317)
Autres produits et charges financiers	**(29)**	**(128)**
Charges d'intérêts de la période sur le passif au titre des prestations définies	(22)	(18)
Produits d'intérêts des actifs de couverture des engagements de retraite	3	3
Taxe sur les transactions financières	(22)	(38)
Intérêts de retard sur contentieux fiscaux et sociaux	(28)	(37)
Dividendes perçus au titre d'actifs disponibles à la vente	3	3
Produit de cession des actifs disponibles à la vente sortis des autres éléments du résultat global	22	9
Charges de cession des actifs disponibles à la vente sortis des autres éléments du résultat global	(16)	(2)
Gain/perte net de change	(0)	(4)
Impact des rachats obligataires	(9)	(7)
Variation de juste valeur des dérivés de taux	(1)	(9)
Impact de l'hyperinflation en Argentine - application de la norme IAS 29	53	-
Autres	(12)	(28)
RÉSULTAT FINANCIER	(262)	(445)
Charges financières	*(356)*	*(485)*
Produits financiers	*94*	*41*

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 de crédit, la gestion et le suivi des risques sont pilotés directement par les entités concernées. La Direction de la trésorerie et des financements du Groupe s'assure du contrôle et de la bonne mise en œuvre des règles applicables aux activités de crédit, conjointement avec les partenaires capitalistiques de cette activité le cas échéant. Des reportings périodiques sont adressés par les équipes locales à la Direction de la trésorerie et des financements 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 2018, 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 avril 2018, le Groupe a prolongé d'un an sa ligne de crédit syndiquée de 1,4 milliard d'euros (échéance mai 2023). 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*).

Au Brésil, deux *debentures* sur des maturités de 3 et 5 ans ont été émises par Atacadão SA au cours de l'exercice 2018 pour un montant total de 1,5 milliard de réals (cf. note 14.2.2). Les titres de créances négociables (*notas promissorias*) émis par Atacadão SA au cours de l'exercice 2017 pour un montant total de 2 milliards de réals ont par ailleurs été remboursés cette année.

Le Groupe considère sa situation de liquidité comme solide. En outre, le niveau de trésorerie disponible permet de couvrir les échéances obligataires de l'année à venir.

Le profil de la dette est équilibré : le Groupe ne fait face à aucun pic de refinancement sur l'ensemble de son échéancier de dette obligataire qui présente une maturité moyenne de 3,6 ans.

14.7.1.2 Activité de banque et d'assurance

Le risque de liquidité de Carrefour Banque est suivi dans le cadre d'une « politique de liquidité » validée par la Direction Générale et s'inscrivant dans la politique générale du Groupe. La situation de refinancement de Carrefour Banque est appréciée à partir de normes internes, d'indicateurs d'alerte et de ratios réglementaires.

La gestion du risque de liquidité vise les objectifs suivants :

- une sécurité de refinancement qui s'appuie sur une évaluation mensuelle de la projection des excédents et ou des besoins de trésorerie sur un horizon de trois ans en comparant la projection des engagements reçus (en version dite statique) à la projection des encours clients en situation dynamique ;
- une conformité aux nouveaux ratios de liquidité Bâle III *via* un renforcement pérenne dans des actifs de qualité (*assets quality*), au travers d'un investissement dans un fonds dédié LCR (*Liquidity Coverage Ratio* – ratio de liquidité à court terme), et un allongement de la durée du passif pour renforcer le ratio NSFR (*Net Stable Funding Ratio* - ratio de liquidité à long terme) visant un équilibre de l'actif et du passif ;
- une diversification des sources de refinancement (lignes bancaires, emprunts obligataires, opérations de titrisation, titres de créances négociables ou épargne bilancielle). En mars 2018, Carrefour Banque a remboursé l'emprunt obligataire de 500 millions d'euros émis en 2014. Par ailleurs, Carrefour Banque a souscrit en juin 2018 un emprunt obligataire de 400 millions d'euros pour accompagner le financement et le développement de ses activités (cf. note 7.5.2). La structure *Master Trust* permet une gestion dynamique des séries de titres émises par le Fond Commun de Titrisation.

  Carrefour Banque a par ailleurs renouvelé en novembre 2014 son crédit syndiqué de 750 millions d'euros sur cinq ans assorti d'une option d'extension discrétionnaire de deux fois un an dans l'objectif de renforcer sa sécurité de refinancement. La seconde option d'extension d'un an a été exercée en 2016, portant la maturité de la ligne de crédit syndiqué à novembre 2021.

Les échéanciers ci-dessous présentent les flux de trésorerie afférents à l'ensemble des dettes financières du Groupe par maturité.

31/12/2018 *(en millions d'euros)*	**Valeur comptable**	**Flux de trésorerie contractuels**	**< 1 an**	**1-5 ans**	**> 5 ans**
Dette à taux fixe	7 612	8 333	1 584	4 277	2 472
Dette non couverte	338	338	-	338	-
Passifs relatifs à des contrats de location-financement	275	486	42	158	285
Instruments dérivés	50	43	3	13	27
Total Dettes financières	8 275	9 199	1 629	4 786	2 785
Fournisseurs et autres créditeurs	14 161	14 161	14 161	-	-
Refinancement des encours clients	5 514	5 514	3 582	1 932	-
Autres passifs [1]	2 818	2 818	2 818	-	-
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	**30 768**	**31 693**	**22 190**	**6 718**	**2 785**

31/12/2017 *(en millions d'euros)*	**Valeur comptable**	**Flux de trésorerie contractuels**	**< 1 an**	**1-5 ans**	**> 5 ans**
Dette à taux fixe	7 117	7 557	1 285	4 325	1 947
Passifs relatifs à des contrats de location-financement	301	546	47	165	333
Instruments dérivés	78	64	25	0	39
Total Dettes financières	7 497	8 167	1 358	4 490	2 319
Fournisseurs et autres créditeurs	15 082	15 082	15 082	-	-
Refinancement des encours clients	5 478	5 478	2 817	2 661	-
Autres passifs [1]	2 695	2 695	2 695	-	-
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	**30 751**	**31 422**	**21 952**	**7 151**	**2 319**

(1) Hors produits constatés d'avance.

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	-	(10,0)	-	10,0
Swap qualifiés de couverture de flux de trésorerie	(2,7)	-	2,5	-
Options qualifiées de couverture de flux de trésorerie	(7,3)	-	12,5	-
Dérivés (*trading*)	-	(0,1)	-	0,5
INCIDENCE TOTALE	**(10,0)**	**(10,1)**	**15,0**	**10,5**

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	-	(137,3)	-	137,3
Position EUR/RON	-	2,8	-	(2,8)
Position EUR/PLN	-	(10,4)	-	10,4
Position EUR/HKD	-	5,2	-	(5,2)
Position EUR/CNY	-	-	-	-
Position USD/RON	-	1,5	-	(1,5)

Le risque de change bilantiel est le risque par lequel une évolution défavorable des cours de change détériorerait les capitaux propres d'une filiale dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro, convertis en 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 real brésilien, le peso argentin et le renminbi chinois : à titre d'exemple, l'incidence de la variation des taux de change moyens utilisés en 2018 comparés à ceux de 2017 a affecté négativement le chiffre d'affaires du Groupe de 4 960 millions d'euros (- 6,5 % du chiffre d'affaires 2018) et son résultat opérationnel courant de 121 millions d'euros (- 6,4 % du résultat opérationnel courant 2018).

Enfin, lorsque des financements locaux sont mis en place, ils sont généralement effectués dans la devise locale.

14.7.4 Risque de crédit

Le Groupe considère que son exposition au risque de crédit est la suivante :

(en millions d'euros)	**31/12/2018**	**31/12/2017**
Titres de participation	92	101
Autres immobilisations financières long terme	1 183	1 266
Total Autres actifs financiers non courants	1 275	1 367
Encours clients des sociétés financières	6 208	6 321
Créances commerciales	2 537	2 750
Autres actifs financiers courants	190	161
Autres Actifs [1]	558	506
Trésorerie et équivalents trésorerie	4 300	3 593
EXPOSITION MAXIMALE AU RISQUE DE CRÉDIT	15 069	14 698

(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 2018, le montant net des créances commerciales hors fournisseurs débiteurs s'élève à 1 424 millions d'euros (cf. note 7.4.3). Le montant net des créances échues s'élève à 188 millions d'euros, dont 51 millions d'euros à plus de 90 jours (soit 3,6 % du montant net total des créances commerciales hors fournisseurs débiteurs). Le Groupe considérant le risque de non recouvrement comme marginal, ces créances ne font pas l'objet de dépréciation.

2) Placements (équivalents de trésorerie et autres actifs financiers courants)

La politique du Groupe en terme 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 % du montant 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 7.5.1.

Ventilation des encours clients échus et non échus

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2018	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	6 208	4 852	1 084	73	87	112

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2017	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	6 321	6 063	46	47	57	108

Échéancier des encours clients des sociétés financières

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2018	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
France	2 128	920	1 153	55
Belgique	158	6	144	9
Espagne	2 173	1 222	402	549
Italie	177	74	103	-
Argentine	99	99	-	-
Brésil	1 472	1 401	71	0
TOTAL	6 208	3 722	1 874	613

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2017	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
France	2 383	1 018	1 300	64
Belgique	162	8	143	11
Espagne	2 057	1 293	293	471
Italie	205	92	92	22
Argentine	141	139	2	-
Brésil	1 374	1 316	58	-
TOTAL	6 321	3 866	1 887	568

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 gratuites d'actions. Au 31 décembre 2018, les actions détenues en propre couvrent l'intégralité de ces programmes, passés ou existants.

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 31,4 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 trois ordres : ceux liés à la trésorerie, ceux liés à l'exploitation des points de ventes et ceux liés aux acquisitions de titres. En outre, le Groupe a des contrats de location (loyers payables principalement sur les points de vente loués, et loyers à percevoir principalement sur les boutiques de galeries marchandes) qui représentent également des engagements futurs, donnés ou reçus.

		Détail par échéance			
Engagements donnés *(en millions d'euros)*	**31/12/2018**	**< 1 an**	**1-5 ans**	**> 5 ans**	**31/12/2017**
Liés à la trésorerie	11 381	10 452	851	78	11 606
relatifs aux sociétés financières	*11 171*	*10 353*	*817*	*1*	*11 403*
relatifs aux autres sociétés	*210*	*99*	*34*	*77*	*203*
Liés à l'exploitation/immobilier/expansion	2 671	1 534	1 055	82	2 672
Liés aux acquisitions et cessions de titres	130	49	16	65	159
Liés aux locations	3 569	1 100	1 618	851	3 712
TOTAL	17 750	13 134	3 541	1 076	18 149

		Détail par échéance			
Engagements reçus *(en millions d'euros)*	**31/12/2018**	**< 1 an**	**1-5 ans**	**> 5 ans**	**31/12/2017**
Liés à la trésorerie	6 383	822	4 688	873	6 351
relatifs aux sociétés financières	*1 848*	*252*	*725*	*871*	*1 799*
relatifs aux autres sociétés	*4 535*	*570*	*3 963*	*2*	*4 552*
Liés à l'exploitation/immobilier/expansion	1 204	311	739	154	1 321
Liés aux acquisitions et cessions de titres	330	240	54	36	323
Liés aux locations	627	272	289	66	671
TOTAL	8 544	1 646	5 769	1 129	8 666

Les engagements hors bilan liés à la trésorerie sont composés :

- des engagements de crédit donnés par les sociétés financières du Groupe à leur clientèle dans le cadre de leurs activités opérationnelles, ainsi que d'engagements bancaires reçus ;
- de cautions et hypothèques données ou reçues principalement dans le cadre de l'activité immobilière du Groupe ;
- de lignes de crédits mobilisables représentant les lignes de crédit confirmées mises à la disposition du Groupe et non utilisées à la date de clôture.

Les engagements hors bilan liés à l'exploitation sont 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 loyers à payer sur la durée non résiliable de contrats de location simple.

À fin décembre 2018, le Groupe détient en pleine propriété 591 hypermarchés sur 1 086 hypermarchés intégrés et 447 supermarchés sur 1 399 supermarchés intégrés.

Les magasins non détenus en pleine propriété font l'objet de contrats de location pour une charge de 1 045 millions d'euros au titre de l'année 2018 (voir note 7.2.2).

28 % des engagements liés aux contrats de location (location simple et location financement) sont à échéance de moins de 1 an, 45 % à échéance de 1 à 5 ans et 27 % à échéance de plus de 5 ans.

Au titre des contrats de location simple, le montant brut des loyers futurs, déterminé en fonction de l'engagement minimal futur pris par le Groupe, aussi bien en termes de durée que de montant pour chacun des contrats de location immobilière existant à ce jour, s'élève à 3 569 millions d'euros. Le montant actualisé de ces loyers futurs s'élève à 2 872 millions d'euros (voir note 8.5).

Le Groupe détient par ailleurs des galeries commerciales données en location, principalement autour des hypermarchés et supermarchés, ainsi que des magasins loués à des franchisés, qui ont généré au cours de l'année 2018 un produit de 218 millions d'euros. Le montant brut des loyers futurs à recevoir, déterminé en fonction de l'engagement futur pris par les locataires, aussi bien en termes de durée que de montant pour chacun des contrats de location immobilière existant à ce jour, s'élève à 627 millions d'euros. Le montant actualisé de ces loyers futurs correspond à un engagement reçu de 527 millions d'euros.

Note 16 Évènements post clôture

Le 7 janvier 2019, Atacadão SA a émis au Brésil des *debentures* pour un montant total de 900 millions de réals (environ 200 millions d'euros) sur des maturités de 2 mois (pour 200 millions de réals) et 12 mois (pour 700 millions de réals).

Le 31 janvier 2019, Carrefour France a présenté aux organismes syndicaux un plan de transformation pour l'activité hypermarchés mêlant recours à la technologie et suppression d'activités et de postes. Ce plan prévoit notamment l'équipement de certains magasins de caisses automatiques et de scannettes pour les clients, le passage en modèle libre-service *low-cost* ainsi que le passage en mode « tout-automatique » de certaines stations-services.

Le 15 février 2019, Carrefour Italie a présenté aux partenaires sociaux son plan de transformation relatif aux années 2019-2022. Ce plan comporte plusieurs volets opérationnels, tels que plusieurs centaines d'ouvertures de magasins dans les formats Market et Express, le renforcement du e-commerce, la révision du modèle hypermarchés en trois clusters ainsi que des réductions de surfaces ciblées sur certains supermarchés. Ce plan comporte également un volet de réorganisation pouvant conduire à la réduction des effectifs de 590 personnes au maximum.

Note 17 Honoraires des Commissaires aux comptes

	Honoraires 2018								
(en milliers d'euros)	**Deloitte & Associés [1]**	**Réseau**	**Total Deloitte**	**KPMG SA [1]**	**Réseau**	**Total KPMG**	**MAZARS [1]**	**Réseau**	**Total MAZARS**
Services de certification des comptes	**1 789**	**588**	**2 377**	**3 210**	**5 249**	**8 459**	**1 309**	**748**	**2 057**
Carrefour SA - Émetteur	*314*	*-*	*314*	*474*	*-*	*474*	*328*	*-*	*328*
Filiales (entités contrôlées)	*1 475*	*588*	*2 063*	*2 736*	*5 249*	*7 985*	*981*	*748*	*1 729*
Services autres que la certification des comptes [2]	**24**	**510**	**534**	**226**	**580**	**806**	**51**	**250**	**301**
Carrefour SA - Émetteur	*20*	*-*	*20*	*29*	*-*	*29*	*48*	*84*	*132*
Filiales (entités contrôlées)	*4*	*510*	*514*	*197*	*580*	*777*	*3*	*166*	*169*
TOTAL	1 813	1 098	2 911	3 436	5 829	9 265	1 360	998	2 358

(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.

Note 18 Liste des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation

18.1 Sociétés consolidées au 31 décembre 2018

France	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ALSATOP	100
AMIDIS ET CIE	100
ANTIDIS	100
AVENUE	52
BELLEVUE DISTRIBUTION	100
BERESA	100
BLO DISTRIBUTION	100
BRUVALDIS	100
CSD	74
CSF	100
CADS	100
CALLOUETS	51
CARAUTOROUTES	100
CARDADEL	100
CARFUEL	100
CARGO PROPERTY ALLONNES	32
CARGO PROPERTY BAGÉ LA VILLE	32
CARGO PROPERTY BAIN DE BRETAGNE	32
CARGO PROPERTY BRIE COMTE ROBERT	32
CARGO PROPERTY CHOLET	32
CARGO PROPERTY COMBS LA VILLE	32
CARGO PROPERTY CREPY	32
CARGO PROPERTY EPAUX BEZU	32
CARGO PROPERTY GÉRANT	100
CARGO PROPERTY ASSETS	32
CARGO PROPERTY LA COURNEUVE	32
CARGO PROPERTY LABENNE	32
CARGO PROPERTY LAUDUN	32
CARGO PROPERTY LUNEVILLE	32
CARGO PROPERTY PLAISANCE DU TOUCH	32
CARGO PROPERTY POUPRY ARTENAY	32
CARGO PROPERTY SAVIGNY SUR CLAIRIS	32
CARGO PROPERTY ST QUENTIN FALLAVIER	32
CARGO PROPERTY VENDIN	32
CARIMA	100
CARMA	50
CARMA VIE	50
CARREFOUR ADMINISTRATIF FRANCE	100
CARREFOUR BANQUE	60
CARREFOUR DRIVE	100

France	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR FRANCE	100
CARREFOUR France PARTICIPATION	100
CARREFOUR HYPERMARCHÉS	100
CARREFOUR IMPORT	100
CARREFOUR LIBERTY	100
CARREFOUR MANAGEMENT	100
CARREFOUR MARCHANDISES INTERNATIONALES	100
CARREFOUR MONACO	100
CARREFOUR NOLIM	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
CENTRE DE FORMATION ET COMPÉTENCES	100
CHALLENGER	100
CIGOTOP	100
CLAIREFONTAINE	100
CLP	100
CMCB DISTRIBUTION	100
COMPAGNIE D'ACTIVITE ET DE COMMERCE INTERNATIONAL -CACI-	100
CORSAIRE	50
COVIAM 21	100
COVIAM 8	100
COVIAM 9	100
COVICAR 2	100
COVICAR 40	100
COVICAR 46	100
COVICAR 47	100
COVICAR IC 6	32
COVICAR IC 8	32
CPD BILLY	100
CPF ASSET MANAGEMENT	100
CPF PROJECT	100
CRF REGIE PUBLICITAIRE	100
CRFP13	100

France	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CRFP20	100
CRFP21	100
CRFP22	100
CRFP23	100
CRFP8	100
CROQUETTELAND	70
CSD TRANSPORTS	74
CSI	100
DAUPHINOISE DE PARTICIPATIONS	100
DE LA FONTAINE	51
DE SIAM	51
DIGITAL MEDIA SHOPPER	100
DISEVAL	100
DISTRIVAL	100
DOREL	100
EPG	66
FALDIS	100
FCT MASTER CREDIT CARD 2013	60
FINANCIÈRE RSV	100
FINIFAC	100
FONCIÈRE LES 4 ROUTES	100
FORUM DÉVELOPPEMENT	100
FRAMIDIS	100
FRANCE SFA	100
FRED 8	100
GAMACASH	100
GANDIS	100
GEILEROP	100
GENEDIS	100
GERNIMES	100
GIE BREST BELLEVUE	80
GRANDVINS-PRIVÉS.COM	100
GREENWEEZ	98
GUILVIDIS	100
GUYENNE & GASCOGNE	100
GVTIMM	51
HAUTS DE ROYA	100
HYPARLO	100
HYPERADOUR	100
HYPERMARCHÉS DE LA VEZERE	50
IMMAUFFAY	100
IMMO ARTEMARE	51
IMMO BACQUEVILLE	51
IMMOBILIÈRE CARREFOUR	100
IMMOBILIÈRE ERTECO	100
IMMOCYPRIEN	51
IMMODIS	100
IMMOLOUBES	51
IMMOTOURNAY	51

France	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
INTERDIS	100
LA CROIX VIGNON	51
LALAUDIS	99
LANN KERGUEN	51
LAPALUS	100
LE COURTEMBLET	100
LEATILD	100
LES TASSEAUX	51
LES VALLEES	51
LESCHENES	100
LOGIDIS	100
LUDIS	100
LVDIS	100
LYBERNET (EX CARMA COURTAGE)	50
MAISON JOHANES BOUBEE	100
MAJOR	100
MARKET PAY	100
MARKET PAY TECH	100
MATOLIDIS	100
MAXIMOISE DE CRÉATION	51
MENUDIS	100
MICHEL HOCHARD	100
MONTEL DISTRIBUTION	100
MY DESIGN	100
NOOPART	100
NOSAEL	51
OOSHOP	100
PASDEL	100
PHIVETOL	100
PLANETA HUERTO	98
PROFIDIS	100
PROPHI	100
PUECH ECO	100
QUITOQUE	79
RESSONS	51
RUE DU COMMERCE	100
SAFETY	100
SAINT HERMENTAIRE	100
SALUDIS	100
SAMAD	100
SCI COVICAR IC 7	32
SCI IC AULNAY	100
SCI PROXALBY	74
SDR	100
SELIMA	100
SIGOULIM	51
SOCIETE COMMERCIALE BIOUX	100
SOCIETE DES NOUVEAUX HYPERMARCHÉS	100

France	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
SODIMODIS	100
SODISAL	100
SODITA	100
SODITRIVE	100
SOFALINE	100
SOFIDIM	99
SOVAL	100
STELAUR	100
STENN	100
SUPER AZUR	100
SUPERADOUR	100
SUPERDIS	97
TROTTEL	50
UNIVU	100
VAN K	100
VEZERE DISTRIBUTION	50
VICIENSE	100
VIZEGU	90
ZORMAT	100

Allemagne	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR PROCUREMENT INTERNATIONAL AG & CO. KG	100

Argentine	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
BANCO DE SERVICIOS FINANCIEROS SA	60
INC SA	100

Belgique	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
BRUGGE RETAIL ASSOCIATE	100
CARREFOUR BELGIUM	100
CARUM	100
DRIVE 1	100
DRIVE 2	100
ECLAIR	100
FILUNIC	100
FIRST IN FRESH	100
GROSFRUIT	100
HALLE RETAIL ASSOCIATE	100
HEPPEN RETAIL ASSOCIATE	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
STIGAM	100
VANDEN MEERSSCHE NV	100
SOUTH MED INVESTMENTS	100
CAPARBEL	100
CARREFOUR Finance	100
FIMASER	60

Brésil	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ATACADAO DISTRIBUICAO COMERCIO E INDUSTRIA LTDA - Bank	37
ATACADAO DISTRIBUICAO COMERCIO E INDUSTRIA SA	72
BANCO CSF SA	37
BSF HOLDING SA	37
CARREFOUR COMMERCIO E INDUSTRIA LTDA	72
CMBCI INVESTIMENTOS E PARTICIPAÇÕES LTDA	72
COMERCIAL DE ALIMENTOS CARREFOUR SA	72
E MIDIA INFORMACOES LTDA	72
IMOPAR PARTICIPCOES E ADMINISTRACAO IMOBILIARIA LTDA	72
PANDORA PARTICIPACOES LTDA.	72
RIOBONITO ASSESSORIA DE NEGOCIOS LTDA	72
TROPICARGAS TRANSPORTES LTDA	72
VERPARINVEST SA	72

Chine	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
BEIJING CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	55
BEIJING CHAMPION SHOULIAN COMMUNITY CHAIN STORES CO LTD	100
BEIJING CHUANGYIJIA CARREFOUR COMMERCIAL	100
BEIJING REPRESENTATIVE OFFICE OF CARREFOUR SA	100
CARREFOUR (CHINA) CONVENIENCE STORE INVESTMENT CO., LTD	100
CARREFOUR (CHINA) MANAGEMENT & CONSULTING SERVICES CO	100
CARREFOUR (SH) E-COMMERCE CO., LTD	100
CARREFOUR (SHANGHAI) INVESTMENT MANAGEMENT AND CONSULTING SERVICES CO., LTD.	100
CARREFOUR (SH) SUPPLY CHAIN CO.	100
CHANGCHUN CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	100
CHANGSHA CARREFOUR HYPERMARKET	100
CHANGZHOU YUEDA CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	60
CHENGDU CARREFOUR HYPERMARKET CO LTD	100
CHONGQING CARREFOUR COMMERCIAL CO LTD	65
DALIAN CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD.	100
DONGGUAN CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	100
FOSHAN CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	100
FUZHOU CARREFOUR COMMERCIAL CO LTD	100
GUANGZHOU JIAGUANG SUPERMARKET CO	100
GUIZHOU CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	100
HAIKOU CARREFOUR COMMERCIAL	100
HANGZHOU CARREFOUR HYPERMARKET CO., LTD	100
HARBIN CARREFOUR HYPERMARKET CO., LTD	100
HEBEI BAOLONGCANG CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	100
HEFEI YUEJIA COMMERCIAL CO., LTD.	60
HUHHOT CARREFOUR COMMERCIAL COMPANY CO., LTD	100
JINAN CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	100
KUNMING CARREFOUR HYPERMARKET CO., LTD	100
NANCHANG YUEJIA COMMERCIAL CO., LTD	60
NANJING YUEJIA SUPERMARKET CO LTD	65
NINGBO CARREFOUR COMMERCIAL	100
QINGDAO CARREFOUR COMMERCIAL	95
QUJING CARREFOUR HYPERMARKET CO., LTD.	100
SHANDONG CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD.	100
SHANGAI CARHUA SUPERMARKET LTD	55
SHANGHAI GLOBAL SOURCING CONSULTING CO LTD	100
SHANGHAI JIAYUAN COMMERCIAL CO. LTD.	100
SHANGHAI PROXIMITY SUPERMARKET	100
SHANXI YUEJIA COMMERCIAL CO., LTD	55
SHENYANG CARREFOUR COMMERCIAL CO LTD	100
SHENZHEN CARREFOUR COMMERCIAL	100
SHENZHEN LERONG SUPERMARKET CO LTD	100
SHIJIAZHUANG CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	100
SICHUAN CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	100
SOCIEDAD DE COMPRAS MODERNAS, SA SHANGHAI REPRESENTATIVE OFFICE	100
SUZHOU YUEJIA SUPERMARKET CO., LTD	55
THE CARREFOUR (CHINA) FOUNDATION FOR FOOD SAFETY LTD	100
TIANJIN JIAFU COMMERCIAL CO., LTD.	100
TIANJIN QUANYE CARREFOUR HYPERMARKET CO., LTD	100
WUHAN HANFU SUPERMARKET CO., LTD.	100
WUXI YUEJIA COMMERCIAL CO., LTD.	55
XIAMEN CARREFOUR COMMERCIAL CO LTD	100
XIAN CARREFOUR HYPERMARKET CO LTD	100
XINJIANG CARREFOUR HYPERMARKET	100
XUZHOU YUEJIA COMMERCIAL CO LTD	60
ZHENGZHOU YUEJIA COMMERCIAL CO., LTD	60
ZHUHAI CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	100
ZHUHAI LETIN SUPERMARKET CO., LTD	100

Chine	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ZHUZHOU CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	100

Espagne	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR NAVARRA, SL	100
CARREFOUR NORTE, SL	100
CARREFOUR PROPERTY ESPANA, SLU	100
CARREFOURONLINE, SLU	100
CENTROS COMERCIALES CARREFOUR, SA	100
CORREDURIA DE SEGUROS CARREFOUR, SAU	100
FINANZAS Y SEGUROS	100
GROUP SUPECO MAXOR, SLU	100
INVERSIONES PRYCA, SAU	100
NORFIN HOLDER, SL	100
SERVICIOS FINANCIEROS CARREFOUR, EFC, SA	60
SIDAMSA CONTINENTE HIPERMERCADOS, SA	100
SOCIEDAD DE COMPRAS MODERNAS, SAU	100
SUPERMERCADOS CHAMPION, SAU	100
VIAJES CARREFOUR, SLU	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
DIPERDI SRL	100
GALLERIA COMMERCIALE PADERNO SRL	100
GALLERIA COMMERCIALE PROPERTY FUTURA SRL	100
GS SPA	100

Italie	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
SCARL SHOPVILLE GRAN RENO	58
SOCIETA SVILUPPO COMMERCIALE SRL	100

Hong-Kong	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR ASIA LTD	100
CARREFOUR GLOBAL SOURCING ASIA	100
CARREFOUR TRADING ASIA LTD (CTA)	100

Irlande	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR INSURANCE LIMITED	100

Luxembourg	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
VELASQUEZ SA	100

Pays-Bas	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR CHINA HOLDINGS BV	100
CARREFOUR NEDERLAND BV	100
CARREFOUR PROPERTY BV	100
FICADAM BV	100
HYPER GERMANY BV	100
INTERCROSSROADS BV	100
INTERNATIONAL MERCHANDISE TRADING BV	100
SOCA BV	100

Pologne	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR POLSKA	100
CPA WAW 1	100

Roumanie	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ALLIB ROM SRL	100
ARTIMA SA	100
BRINGO MAGAZIN	70
CARREFOUR PRODUCTIE SI DISTRIBUTIE	100
CARREFOUR ROUMANIE	100
COLUMBUS ACTIVE SRL	100

Roumanie	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
COLUMBUS OPERATIONAL SRL	100
MILITARI GALERIE COMERCIALA	100
SUPECO INVESTMENT SRL	100

Suisse	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR WORLD TRADE	100
HYPERDEMA (PHS)	100

Taïwan	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR INSURANCE BROKER CO	60
CARREFOUR TELECOMMUNICATION CO	60
CHARNG YANG DEVELOPMENT CO	30
PRESICARRE	60

18.2 Sociétés mises en équivalence au 31 décembre 2018

France	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ABREDIS	50
ADIALEA	45
ALEXANDRE	50
ANGIDIS	50
ANTONINE	50
ARLOM	50
AROBLIS	50
AUBINYC	50
AUDIST SAS	49
AZAYDIS	34
AZIMMO	34
BAMAZO	50
BELONDIS	50
BIADIS	34
BLS RETRAIL	50
BORDEROUGE	50
BOURG SERVICES DISTRIBUTION « BSD »	50
BPJ	26
BS DISTRIBUTION	50
CABDIS	50
CALODIAN DISTRIBUTION	50
CAMPI	50
CARDUTOT	26
CARGAN	50
CERBEL	50
CEVIDIS	50
CHAMNORD	56
CHERBOURG INVEST	48
CHRISTIA	50
CINQDIS 09	50
CJA DISTRIBUTION	50
CLOVIS	50
CLUNYDIS	50

France	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CODINOG	50
COFLEDIS	50
COLODOR	50
COROU	50
CRISANE	50
DECODIS	26
DÉPÔT PÉTROLIER DE LYON	50
DÉPÔTS PÉTROLIERS CÔTIERS	24
DIRIC	50
DISTRI PALAVAS	50
DISTRIBOURG	50
DISTRICAB	50
DISTRIFLEURY	50
DOUDIS	50
DU MOULIN	49
EDENDIS	50
EN CONTACT	34
ENTREPOT PETROLIER DE VALENCIENNES	34
FABCORJO	50
FARO	50
FIVER	50
FONCIÈRE MARSEILLAN	50
FONCIÈRE PLANES	50
FONCIÈRE SOLANDIS	34
FRELUM	50
GALLDIS	50
GGP DISTRIBUTION	50
GPVM	30
GRANDI	50
GRDIS	50
GWENDA	50
HBLP	25
IDEC	50
IMMO ST PIERRE ÉGLISE	50
J2B	50

France	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
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
LES OLIVIERS	50
LEZIDIS	50
LSODIS	50
LUMIMMO	51
LYEMMADIS	50
MADIS	50
MAGODIS	50
MAISON VIZET FABRE	40
MALISSOL	50
MARIDYS	50
MASSEINE	50
MAUDIS	50
MBD	50
MIMALI	50
MORTEAU DISTRIBUTION	50
NASOCA	50
NC DISTRIBUTION	50
NCL	50
NEW CARMILA	35
NOUKAT	50
OLICOURS	50
OUISDIS	50
OULLIDIS	50
PAM	50
PHILODIS	50
PLAMIDIS	50
PLANE MARSEILLAN	50
PRIGONDIS	50
PRODIX	50
PROVENCIA SA	50
RD2M	50
REBAIS DISTRIBUTION	50
RIMADIS	50
ROND POINT	34
ROSE BERGER	26

France	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
SADEV	26
SAINT JUERY DISTRIBUTION	50
SALACA	50
SAM	50
SAS DISTRI GIGNAC	50
SASD	26
SCB	26
SCGR DISTRIBUTION	50
SCI 2C	50
SCI 2F	50
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
SHOWROOMPRIVE	21
SIFO	50
SME	50
SOBRAMIC	50
SOCADIS	50
SOCADIS CAVALAIRE	50
SODIBOR	50
SODICAB	50
SODILIM	50
SODIMER	50
SODYEN	50
SOLANDIS	34
SOMADIS	50
SOQUIMDIS	50
SOVADIS	50
SOVALDIS	50
SPC DISTRI	50
ST BONNET DISCOUNT	50
ST PAUL DE DISTRIBUTION	50
STE DU DÉPÔT PÉTROLIER DE NANTERRE	20
TIADIS	50
TURENNE	50
VALCRIS DISTRIBUTION	50
VALMENDIS	50
VICUN	50

Belgique	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
MESTDAGH	25

Brésil	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
COSMOPOLITANO SHOPPING EMPREENDIMENTOS SA	36

Espagne	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
2013 COUÑAGO NEVADO, SL	26
2013 CID OTERO, SL	26
2013 ALBADALEJO VALENCIA, SL	26
2013 MARTINEZ CARRION, SL	26
2013 GISBERT CATALA, SL	26
2013 SOBAS ROMERO, SL	26
2013 CORCOLES ARGANDOÑA, SL	26
2012 ALVARO EFREN JIMENEZ, SL	26
2012 CORDOBA RODRIGUEZ, SL	26
2012 ERIK DAVID, SL	26
2012 FLORES HERNANDEZ, SL	26
2012 LIZANDA TORTAJADA, SL	26
2012 NAYARA SAN MARTIN YANGÜELA, SL	26
ANTONIO PEREZ 2010, SL	26
COSTASOL DE HIPERMERCADOS, SL	34
D-PARKING, SCP	58
GLORIAS PARKING, SA	50
SUPERMERCATS HEGERVIC MATARO, SL	26
ILITURGITANA DE HIPERMERCADOS, SL	34
JM MARMOL SUPERMERCADOS, SL	26
LAREDO EXRPRESS J.CARLOS VAZQUEZ, SL	26
LUHERVASAN, SL	26
SUPERMERCATS SAGRADA FAMILIA, SL	26
SUPERMERCADO CENTENO, SL	26
VALATROZ, SL	26

Italie	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE ASSAGO	50
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE SIRACUSA	33
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE ROMANINA	46
CONSORZIO TRA I PROPRIETARI DEL PARCO COMMERCIALE DI NICHELINO	30

Pays-Bas	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ARAVIS INVESTMENTS BV	50

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 AS CARREFOURSA	46

Tunisie	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ULYSSE	25

5.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2018

A 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 consolidés de la société Carrefour relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2018 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 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 4 de l'annexe des comptes consolidés qui expose les incidences de la première application au 1er janvier 2018 des normes IFRS 9 « Instruments financiers » et IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients ».

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Points clés de notre audit	Réponses apportées lors de notre audit

Risques fiscaux des filiales brésiliennes : évaluation des provisions 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 la direction fiscale du Groupe et la direction 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 en particulier pour les sociétés de distribution au Brésil et de la part significative de jugement de la direction dans l'appréciation de l'issue des contentieux en cours et des montants provisionnés.

Nous avons pris connaissance des procédures mises en place par le Groupe pour identifier les risques fiscaux dans les filiales brésiliennes.

Afin d'apprécier si les provisions pour risques fiscaux des filiales brésiliennes du Groupe ont été correctement évaluées, nous avons réalisé les procédures suivantes, avec l'appui de nos spécialistes fiscaux :

- mené des entretiens auprès de la direction fiscale afin d'apprécier l'état actuel des risques identifiés, des investigations menées et des redressements notifiés par les autorités fiscales et suivre les derniers développements des litiges en cours ;
- *nalysé les avis des conseils externes des sociétés du Groupe dans le cadre des litiges en cours et les informations sur les procédures en cours et leurs conséquences financières probables qui nous ont été communiquées par ces conseils externes en réponse à nos demandes de confirmations écrites ;
- procédé à une revue des estimations et positions retenues par la direction pour le calcul des provisions comptabilisées ;
- apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les notes 11.2.1 et 11.3 de l'annexe aux états financiers consolidés.

Points clés de notre audit	Réponses apportées lors de notre audit

Evaluation et comptabilisation des ristournes et coopérations commerciales (notes 1.3 et 7.2.1 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 du volume 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 dispositions contractuelles figurant dans les accords 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 n-1) ;
- rapprocher les volumes d'achats retenus pour calculer le montant des ristournes attendu au 31 décembre 2018 avec les volumes d'achats enregistrés dans les systèmes des achats du groupe ;
- réaliser des procédures analytiques pour s'assurer de la cohérence des évolutions des ristournes et coopérations commerciales et procéder à des analyses complémentaires au cas où des variations importantes sont constatées.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue 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.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

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, du 5 septembre 1968 pour le cabinet KPMG S.A. (compte tenu des acquisitions ou fusions de cabinets intervenues depuis cette date) et du 21 juin 2011 pour le cabinet Mazars.

Au 31 décembre 2017, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 16ème année de sa mission sans interruption, le cabinet KPMG S.A. dans la 51ème année et le cabinet Mazars dans la 8ème 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 un rapport au Comité d'audit 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 4 mars 2019

DELOITTE & ASSOCIES	KPMG S.A.	MAZARS
Antoine De Riedmatten	Patrick-Hubert Petit	David Chaudat
Stéphane Rimbeuf	Caroline Bruno-Diaz	Emilie Loreal

6

COMPTES ANNUELS CARREFOUR SA AU 31 DÉCEMBRE 2018

6.1 **Bilan** 320

6.2 **Compte de résultat** 321

6.3 **Tableau de flux de trésorerie** 322

6.4 **Notes annexes** 323

6.5 **Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels** 338

6.1 Bilan

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.

Actif

		31/12/2018			31/12/2017
(en millions d'euros)	**Notes**	**Brut**	**Amortissements et dépréciations**	**Net**	**Net**
Immobilisations incorporelles		19	13	6	9
Immobilisations corporelles		2	2	-	-
Immobilisations financières		37 098	7 255	29 843	30 071
Actif immobilisé	3	37 119	7 270	29 849	30 080
Créances	4	1 257	221	1 036	536
Disponibilités et valeurs mobilières de placement	5	234	81	153	276
Actif circulant		1 490	302	1 188	812
Comptes de régularisation	4	84	-	84	45
TOTAL ACTIF		38 693	7 572	31 121	30 937

Passif

(en millions d'euros)	**Notes**	**31/12/2018**	**31/12/2017**
Capital social		1 973	1 937
Primes d'émission et de fusion		16 856	16 693
Réserve légale		189	189
Réserves réglementées		378	378
Autres réserves		39	39
Report à nouveau		925	5 436
Résultat de l'exercice		1 485	(4 160)
Capitaux propres	6	21 844	20 512
Provisions pour risques et charges	7	449	295
Emprunts obligataires		7 460	6 283
Dettes financières	8	7 460	6 283
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		17	24
Dettes fiscales et sociales		63	139
Autres dettes d'exploitation		-	48
Dettes d'exploitation	8	81	211
Autres dettes diverses		1 277	3 607
Comptes de régularisation		10	29
Dettes diverses	8	1 287	3 636
TOTAL PASSIF		31 121	30 937

6.2 Compte de résultat

(en millions d'euros)	2018	2017
Reprises sur dépréciations, provisions et transferts de charges	31	11
Autres produits	114	137
Total produits d'exploitation	144	148
Autres achats et charges externes	(149)	(195)
Traitements et salaires, charges sociales	(4)	(23)
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	(23)	(15)
Impôts, taxes et autres charges d'exploitation	(2)	(6)
Total charges d'exploitation	(178)	(239)
Résultat d'exploitation	(34)	(91)
Produits de participations	1 911	1 085
Autres intérêts et produits assimilés, produits de cession de VMP	37	129
Reprises sur dépréciations et provisions	13	98
Total produits financiers	1 961	1 312
Dotations aux dépréciations et provisions	(362)	(5 338)
Intérêts et charges assimilées	(180)	(238)
Total charges financières	(543)	(5 576)
Résultat financier	1 419	(4 264)
Résultat courant avant impôts	1 385	(4 355)
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	2	7
Produits exceptionnels sur opérations en capital	5	-
Reprises sur dépréciations et provisions	8	2
Total produits exceptionnels	14	9
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	(2)	(2)
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	(6)	(1)
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	(93)	(41)
Total charges exceptionnelles	(101)	(44)
Résultat exceptionnel	(87)	(35)
Participation des salariés aux fruits de l'expansion	-	-
Impôts sur les bénéfices	186	230
RÉSULTAT NET	**1 485**	**(4 160)**

6.3 Tableau de flux de trésorerie

(en millions d'euros)	**2018**	**2017**
Résultat net	1 485	(4 160)
Dotation aux amortissements	2	2
Dotation (nette) aux provisions et dépréciations	404	5 238
Autres variations	-	(96)
Trésorerie brute issue des opérations	1 890	984
Variation des autres créances et dettes	(166)	(47)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation	1 725	937
Acquisitions des titres de participation	(10)	(260)
Cession d'immobilisations incorporelles et corporelles	1	-
Cessions de titres de participations	5	-
Autres variations issues des opérations d'investissement [(1)]	81	4
Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement	78	(256)
Dividendes versés	(152)	(151)
Variation nette de l'endettement	1 178	(840)
Variation des créances et dettes intragroupe	(2 870)	362
Variation de la trésorerie issue des opérations de financement	(1 844)	(629)
Variation nette de la trésorerie	(42)	52
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice [(2)]	42	(10)
Trésorerie à la clôture de l'exercice [(2)]	(0)	42
Variation nette de la trésorerie au bilan	(42)	52

(1) Dont variation des actions propres (inscrites au bilan en valeur mobilières de placement et détaillées dans la note 5).
(2) Hors actions propres.

6.4 Notes annexes

Note 1	Principes comptables	324
Note 2	Événements significatifs	327
Note 3	Actif immobilisé	328
Note 4	Actif circulant et comptes de régularisation	329
Note 5	Valeurs mobilières de placement	329
Note 6	Capitaux propres	330
Note 7	Provisions et dépréciations	331
Note 8	Dettes	332
Note 9	Parties liées	333
Note 10	Engagements hors bilan	333
Note 11	Effectifs	334
Note 12	Impôts	335
Note 13	Événement postérieur à la clôture	335
Note 14	Filiales et participations	336

Note 1 Principes comptables

Les comptes annuels ont été élaborés et présentés conformément aux principes et méthodes définis par le règlement ANC 2014-03, homologué par l'arrêté du 8 septembre 2014 et modifié par le règlement ANC 2016-07, homologué par l'arrêté du 4 novembre 2016.

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels et aux hypothèses de base suivantes :

- continuité de l'exploitation ;
- indépendance des exercices ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre.

La règle d'évaluation utilisée pour établir ces comptes est celle des coûts historiques.

Les méthodes d'évaluation et de présentation n'ont pas été modifiées par rapport à l'exercice précédent.

1.1 Immobilisations corporelles et incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont constituées essentiellement des logiciels évalués à leur coût d'acquisition.

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires).

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée de vie économique prévue du bien :

- logiciels : 3 à 8 ans ;
- matériels informatiques : 3 ans ;
- agencements et aménagements des constructions : 8 ans ;
- autres : 3 à 10 ans.

Les actifs corporels et incorporels, dont les perspectives de rentabilité future ne permettent plus de recouvrer leur valeur nette comptable, font l'objet d'une dépréciation. Celle-ci est déterminée par comparaison de la valeur nette comptable de l'actif avec le montant le plus élevé entre la valeur d'usage et la valeur vénale.

1.2 Immobilisations financières

Les immobilisations financières sont constituées des titres de participations incluant les malis de fusions affectés et 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.

1.3 Créances

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.

1.4 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement comprennent principalement :

- des actions Carrefour destinées à être attribuées aux employés et affectées à des plans d'options d'achat d'actions et des attributions gratuites d'actions déterminés. Ces actions sont enregistrées à leur coût d'acquisition ; 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 1.8 ;
- des actions Carrefour disponibles pour être attribuées aux employés ou pour la régulation du cours de Bourse ; ces actions sont dépréciées si leur valeur comptable est supérieure au cours moyen de Bourse du mois de décembre.

1.5 Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice. La différence résultant de l'actualisation des dettes et créances en devises à ce dernier cours est, le cas échéant, portée au bilan en « Comptes de régularisation ».

1.6 Engagements de retraite

Les engagements en matière de retraite, qui correspondent aux indemnités de départ à la retraite et aux prestations servies au titre du régime de retraite supplémentaire, sont évalués selon la méthode des unités de crédit projetées. Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour évaluer les engagements sont détaillées ci-dessous.

La Société applique la recommandation de l'ANC n° 2013-02 relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires.

La provision au 31 décembre 2018 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.

1.6.1 Indemnités de fin de carrière

En application de la loi 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.

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

- évolution des salaires : 2,84 % ;
- taux de charges salariales : 35 % ;
- taux d'actualisation : 1,60 % ;
- *turn over* : correspond à la moyenne du *turn over* réel des années 2016, 2017 et 2018 des services centraux, soit entre 0 et 5 ans d'ancienneté : 6,89 %, entre 6 et 10 ans d'ancienneté : 7,72 %, entre 11 et 15 ans d'ancienneté : 4,87 %, entre 16 et 20 ans : 4,19 %, entre 21 et 25 ans : 4,34 % et plus de 26 ans : 4,97 %. Au-delà d'un âge de 55 ans, le *turn over* est égal à zéro ;
- table de mortalité : TH 2013-2015/TF 2013-2015.

1.6.2 Régime de retraite supplémentaire

Carrefour a mis en place en 2009 un régime de retraite supplémentaire à prestations définies, qui a été modifié en 2015, ses principales caractéristiques sont :

- bénéficiaires : avoir un minimum de 3 ans d'ancienneté effective au moment du départ à la retraite, percevoir une rémunération annuelle supérieure à 18 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale ;
- ancienneté : l'ancienneté retenue est celle acquise au sein du groupe Carrefour : elle prend en compte la présence au sein du Groupe y compris au titre de contrats de travail non consécutifs. Aucune bonification d'ancienneté n'est prévue ;
- prestations servies : 2,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté sous réserve du respect des conditions de performance applicables pour chaque année. Aucune rente n'est versée si un nombre minimum d'années n'a pas été validé au titre des conditions de performance ;
- rémunération de référence : la rémunération de référence est calculée sur la moyenne des 3 dernières rémunérations annuelles (salaire de base + rémunération variable annuelle), perçues au cours des trois années civiles précédant l'année de cessation d'activité. Cette moyenne est plafonnée à 60 PASS ;
- rente annuelle : 25 % de la rémunération de référence et la différence entre 45 % de la rémunération de référence et le montant annuel des retraites de base, complémentaire et supplémentaire ;
- réversion : en cas de décès, une rente de réversion au conjoint survivant est prévue à hauteur de 50 % de la rente de retraite du bénéficiaire.

1.7 Impôt sur les bénéfices

Carrefour SA est la société tête de groupe du périmètre d'intégration fiscale.

Chaque société intégrée fiscalement est replacée dans la situation qui aurait été la sienne si elle avait été imposée séparément.

L'économie ou la charge d'impôt complémentaire résultant de la différence entre la somme des impôts due par chacune des filiales intégrées et l'impôt calculé sur la base du résultat d'ensemble est enregistrée par Carrefour SA.

Le taux de l'impôt sur les sociétés est de 28 % jusqu'à 500 000 euros de bénéfices imposables puis 33,33 % au delà. La contribution additionnelle sur les bénéfices est de 3,3 % de l'impôt au taux de droit commun, abattement fait de 763 000 euros, ce qui porte le taux d'impôt total à 34,43 %.

Les crédits d'impôts imputables sur l'impôt sur les sociétés sont également comptabilisés en impôts sur les bénéfices.

1.8 Provisions

Toute obligation de la Société à l'égard d'un tiers susceptible d'être estimée avec une fiabilité suffisante et donnant lieu à sortie probable de ressources sans contrepartie équivalente fait l'objet d'une comptabilisation au titre de provision.

Un passif est enregistré lors de la décision d'attribution d'actions gratuites ou d'options sur actions, dès lors que l'obligation de remise d'actions existantes aux employés génère, de manière probable ou certaine, une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente. Lorsque l'attribution des actions ou des options d'achat d'actions est subordonnée au fait que l'attributaire reste au service de la Société pendant une période future déterminée, une contrepartie demeure à fournir ; le passif est par conséquent comptabilisé sous la forme d'une provision déterminée en fonction des services déjà rendus par l'employé.

1.9 Informations sur les risques

1.9.1 Risques de taux et risques de change

Les couvertures de risque de taux d'intérêt utilisées par Carrefour visent notamment à limiter les effets des fluctuations des taux d'intérêt sur l'endettement à taux variable.

Ces couvertures sont réalisées au moyen d'instruments financiers de gré à gré avec des contreparties bancaires de premier rang. Les instruments financiers utilisés sont principalement des swaps et des options de taux, ainsi que des achats et ventes à terme de devises.

Les résultats dégagés sur ces instruments sont comptabilisés de manière symétrique aux résultats sur les éléments couverts. Les pertes latentes sont provisionnées lorsqu'il existe des positions ouvertes isolées.

Les instruments utilisés au 31 décembre 2018 sont présentés en note 10.

1.9.2 Risques sur actions

Le risque de marché existe sur les actions Carrefour destinées à couvrir les plans de stocks options. Lorsque le cours de Bourse de l'action est inférieur à la valeur du prix de levée des options, les actions sont alors reclassées dans un sous compte des valeurs mobilières de placement (actions disponibles pour être attribuées). Une dépréciation correspondant à la différence entre le prix d'achat des actions et la moyenne du cours de Bourse du mois de décembre est alors comptabilisée.

Le détail est donné dans la note 5.

Note 2 Événements significatifs

2.1 Résultat Financier

Le résultat financier passe de (4 264) millions d'euros en 2017 à 1 419 millions d'euros en 2018. Cette amélioration de 5 683 millions d'euros s'explique principalement par :

- la comptabilisation en 2018 d'une dépréciation nette des reprises sur les immobilisations financières d'un montant de 232 millions d'euros contre 5 292 millions d'euros en 2017. La mise en œuvre du test de dépréciation ainsi que le résultat du test sont décrits dans les notes 1.2 et 3 de la présente annexe ;
- l'augmentation des dividendes reçus de 826 millions d'euros par rapport à 2017 ;
- une baisse des charges financières liées à l'endettement de 74 millions d'euros. Ceci est expliqué notamment par :
  - la baisse des intérêts sur les obligations,
  - la baisse des primes payées sur les instruments de couverture : la plupart des *Caps* de 2017 ont été annulés ;
- une baisse des bonis de confusion de patrimoine de 96 millions. En effet, en 2017, un boni de confusion de patrimoine de 96 millions d'euros a été comptabilisé, suite à la fusion par voie de confusion de patrimoine des sociétés PRM et BOEDIM.

2.2 Émission d'un emprunt obligataire convertible remboursable en numéraire sans effet dilutif de 500 millions de dollars US à échéance mars 2024

Le 27 mars 2018, Carrefour a réalisé auprès d'investisseurs institutionnels une émission d'obligations convertibles remboursables en numéraire sans effet dilutif d'un montant de 500 millions de dollars US d'une maturité de 6 ans, soit une arrivée à échéance en mars 2024.

Les obligations, émises à un prix d'émission de 97,25 % de leur valeur nominale, ne verseront pas de coupon (zero-coupon). Le prix de conversion initial correspondant est de 20,0776 euros (intégrant la prime de conversion de 20 % par rapport au prix de référence de l'action Carrefour).

L'exercice du droit de conversion sera dénoué exclusivement en numéraire et ne donnera pas lieu à l'émission d'actions nouvelles ou à la remise d'actions existantes.

De façon concomitante à l'émission de l'obligation convertible, Carrefour a acheté des options d'achat à dénouement monétaire portant sur ses propres actions afin de couvrir l'exposition économique liée au paiement en numéraire des montants dus au titre des obligations en cas d'exercice de leur droit de conversion par les investisseurs.

Par ailleurs, afin de couvrir son risque de change, Carrefour a mis en place deux swaps de change.

L'ensemble de ces opérations procure ainsi à Carrefour l'équivalent d'un financement obligataire classique en euros.

Cette opération permet à Carrefour de consolider son financement à long terme, de maintenir sa maturité obligataire moyenne (3,6 années au 31 décembre 2018) et de poursuivre la réduction de sa charge financière.

2.3 Sécurisation des financements long terme

Au 31 décembre 2018, Carrefour dispose de deux lignes de crédits syndiqués non tirées auprès d'un *pool* de banques de premier rang d'un montant total de 3 900 millions d'euros.

Par ailleurs, Carrefour a prolongé d'un an sa ligne de crédit syndiquée de 1 400 millions d'euros (échéance mai 2023).

Cette opération s'inscrit dans la poursuite de la sécurisation des financements à long terme de Carrefour, visant à maintenir la maturité moyenne des facilités de crédit.

2.4 Mobilisation du Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE)

La Société a cédé ses créances de CICE (Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi) pour un montant total de 129 millions d'euros.

Note 3 Actif immobilisé

(en millions d'euros)	Immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles	Immobilisations financières [1]	Total
Immobilisations brutes				
Au 1er janvier 2018	20	2	37 094	37 116
Acquisitions	-	-	10 [2]	10
Sorties de l'actif	(1)	-	(5) [3]	(6)
Total immobilisations brutes au 31 décembre 2018 (A)	19	2	37 098	37 119
Amortissements et dépréciations				
Au 1er janvier 2018	11	2	7 023	7 036
Dotations aux amortissements de l'exercice	2	-	-	2
Dotations et reprises de dépréciations de l'exercice	-	-	232 [4]	232
Total amortissements et dépréciations au 31 décembre 2018 (B)	13	2	7 255	7 270
TOTAL IMMOBILISATIONS NETTES (A)-(B)	**6**	**0**	**29 843**	**29 849**

(1) Le détail des immobilisations financières est présenté en note 14 (hors les dépôts et cautionnements pour 5 millions d'euros).

(2) Correspond essentiellement à la souscription à l'augmentation de capital de la société Adialea.

(3) Correspond à la valeur des titres de participation de la société Raise Investissement cédés en décembre 2018.

(4) Correspond essentiellement à la dépréciation du mali affecté aux titres de participation de Carrefour Nederland BV et Norfin Holder respectivement à hauteur de 45 millions et 92 millions d'euros :

° le résultat du test correspond à la différence entre la valeur d'utilité et la valeur nette comptable des titres incluant le mali de fusion affecté ;

° la valeur d'utilité retenue dans le test est basée sur les valeurs d'expertise réalisée en novembre 2018 sur l'ensemble des terrains en propriété.

Au 31 décembre 2018, la valeur nette comptable des titres de participation de Carrefour France SAS incluant les malis de fusion affectés, s'élève à 6 222 millions d'euros.

Le test réalisé au 31 décembre 2018 sur le mali affecté aux titres de participation Carrefour France n'a pas mis en avant la nécessité de constater dans les comptes une dotation ou une reprise de dépréciation.

° Le résultat du test correspond à la différence entre la valeur d'utilité déterminée sur la base des projections des flux de trésorerie futurs et la valeur nette comptable des titres incluant le mali de fusion affecté.

° La valeur d'utilité est estimée par actualisation de flux de trésorerie futurs sur une période qui n'excède en général pas 5 ans avec détermination d'une valeur terminale calculée à partir de l'extrapolation des données de la dernière année au taux de croissance perpétuelle à l'infini et l'utilisation d'un taux d'actualisation spécifique par pays. Les flux de trésorerie retenus pour les tests de dépréciation de l'exercice 2018 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 le test de dépréciation de Carrefour France SAS sont :

i. un taux d'actualisation après impôt de 5,9 % ;

ii. un taux de croissance perpétuelle de 1,6 %.

Note 4 Actif circulant et comptes de régularisation

(en millions d'euros)	31/12/2018	< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans
Créances	1 257	1 257		
Sous-total créances	1 257	1 257		
Écart de conversion actif	33	33		
Autres comptes de régularisation	51	0	25	26
Sous-total comptes de régularisation	84	33	25	26
TOTAL	1 340	1 290	25	26

Les autres comptes de régularisation intègrent essentiellement des primes de remboursement des obligations pour un montant de 36 millions d'euros et des frais d'émission d'emprunts pour 11 millions d'euros amortis sur la durée de remboursement des emprunts auxquels ils sont attachés.

Note 5 Valeurs mobilières de placement

Ce poste comprend :

- 9 457 539 actions Carrefour disponibles pour être attribuées aux salariés de Carrefour et de ses filiales pour une valeur brute de 233 millions d'euros.

En 2018, les mouvements d'actions Carrefour autodétenues sont détaillés dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	Nombre	Valeur Brute	Dépréciation	Provision
Au 31 décembre 2017	11 719 539	274	(58)	(25)
Options d'achats d'actions achetés dans le cadre de la couverture de plans d'achat d'actions arrivés à échéance et non exercés	-	-		-
Cession dans le cadre d'un contrat de liquidité	(2 250 000)	(41)		-
Actions livrées aux bénéficiaires relatives au plan d'action gratuite mis en place en 2016	(12 000)	-		
Dépréciation sur des actions non encore affectées à des plans déterminés ou à des plans de stocks options hors la monnaie	-	-	(23)	-
Obligation de remise d'actions				5
Au 31 décembre 2018	9 457 539	233	(81)	(20)

La valeur vénale des actions Carrefour détenues, valorisées au dernier cours de cotation connu en 2018, soit 14,91 euros par action, s'élève à 141 millions d'euros.

Note 6 Capitaux propres

6.1 Capital social

Le capital social est constitué de 789 252 839 actions d'une valeur nominale de 2,50 euros.

6.2 Variation des capitaux propres

(en millions d'euros)	Capital	Primes d'émission et de fusions	Autres réserves, report à nouveau et résultat	Total des capitaux propres
Capitaux propres au 31 décembre 2017 après résultat	1 937	16 693	1 882	20 512
Distribution de dividende [1]				
Décision de l'Assemblée Générale des actionnaires 2018	-	-	(356)	(356)
Création d'actions nouvelles pour distribution du dividende 2017	36	164	-	200
Variation des primes, réserves et report à nouveau	-	-	4	4
Capitaux propres au 31 décembre 2018 avant résultat	1 973	16 856	1 530	20 359
Résultat de l'exercice 2018				1 485
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2018 APRÈS RÉSULTAT	**1 973**	**16 856**	**1 530**	**21 844**

(1) Le dividende 2017 a été versé en juillet 2018 en numéraire pour 152 millions d'euros et en actions Carrefour pour 200 millions d'euros donnant lieu à l'émission de 14 575 028 actions nouvelles.

Le dividende non versé sur les actions en autodétention, soit 4 millions d'euros, est comptabilisé en report à nouveau lors du versement de dividendes en numéraire.

6.3 Valeur des réserves affectées à la contrepartie des actions autodétenues

La valeur nette comptable des actions Carrefour autodétenues au 31 décembre 2018 s'élève à 152 millions d'euros.

Note 7 Provisions et dépréciations

7.1 Variations des provisions et dépréciations

(en millions d'euros)	31/12/2017	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		31/12/2018
			Utilisées	Non utilisées	
Obligations de remises d'actions	25	-	-	(5)	20
Engagement de retraite	82	8	-	(17)	73
Autres [1]	188	232	-	(65)	356
Provisions pour risques et charges	**295**	**240**	**-**	**(87)**	**449**
Sur immobilisations financières	7 023	234	-	(3)	7 255
Créances	203	18	-	-	221
Autres (VMP)	59	24	-	(2)	81
Dépréciations	**7 285**	**276**	**-**	**(4)**	**7 557**
TOTAL DES PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS	**7 580**	**516**	**-**	**(91)**	**8 006**
Analyse					
Exploitation		21	-	(30)	
Financier		362	-	(13)	
Exceptionnel		133	-	(48)	
TOTAL		**516**	**-**	**(91)**	

(1) Cette catégorie correspond aux provisions pour risques relatifs aux participations et les provisions pour risques et litiges divers.

7.2 Éléments sur les plans d'actions

Il n'existe plus de plan d'options d'achat d'actions Carrefour SA en vigueur au 31 décembre 2018, les plans de performance et de présence mis en place en 2010 étant arrivés à expiration en juillet 2017.

Le 27 juillet 2016, 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 en faveur de 950 collaborateurs du Groupe environ. Ce plan porte sur un nombre maximal de 1 950 000 actions (soit 0,26 % du capital social), dont l'acquisition est soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'administration ayant décidé la mise en place du plan). Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de trois conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression de l'EBITDA, pour 35 %, et la croissance organique du chiffre d'affaires, pour 35 %) ; et
- une condition liée à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (pour 30 %).

Les principales caractéristiques du plan d'actions gratuites en vigueur au 31 décembre 2018 sont présentées dans le tableau ci-après :

	Plan 2016 Performance
Date d'Assemblée Générale	17 mai 2016
Date d'attribution [1]	15 septembre 2016
Date d'acquisition [2]	28 juillet 2019
Nombre total d'actions attribuées à la date d'attribution	1 944 850
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	950
Juste valeur d'une action en euro [3]	20,18

(1) Date de notification aux bénéficiaires (date à laquelle les bénéficiaires ont eu connaissance des caractéristiques et conditions des plans).
(2) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.
(3) Prix de marché de l'action à la date d'attribution (cours de référence), ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits.

Les mouvements intervenus sur l'exercice 2018 sur le plan d'attribution d'actions gratuites sont les suivants :

	2018	2017	2016
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1er janvier	1 739 450	1 942 150	-
dont actions attribuables	*8 000*	-	-
Actions attribuées sur l'exercice	-	-	1 944 850
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice	(12 000)	(3 500)	-
Actions annulées sur l'exercice	(210 900)	(199 200)	(2 700)
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	1 516 550	1 739 450	1 942 150
dont actions attribuables	-	*8 000*	-

Note 8 Dettes

8.1 Variation des dettes financières

(en millions d'euros)	31/12/2017	Augmentations	Diminutions	31/12/2018	dont intérêts courus
Emprunts obligataires	6 283	1 456	279	7 460	*87*
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES	6 283	1 456	279	7 460	*87*

8.2 État des échéances des dettes à la clôture de l'exercice

Nature des dettes *(en millions d'euros)*	31/12/2018	< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans
Emprunts obligataires	7 460	1 087	3 937	2 436
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	17	17	-	-
Dettes fiscales et sociales	63	63	-	-
Autres dettes diverses (1)	1 277	1 275	2	-
Écart de conversion passif	10	10	-	-
TOTAL	8 828	2 452	3 939	2 436

(1) Les échéances à moins d'un an correspondent essentiellement à des dettes financières envers les filiales.

Note 9 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.

Note 10 Engagements hors bilan

10.1 Autres engagements

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Avals, cautions et garanties	27	24
Reversement des déficits fiscaux liés à l'intégration fiscale	1 198	962
Engagements de paiement des loyers futurs [1]	265	171
Autres garanties données	17	29
Total engagements donnés	1 506	1 186
Crédits syndiqués non tirés [2]	3 900	3 900
Engagements de paiement des loyers futurs [1]	265	171
Total engagements reçus	4 165	4 071

(1) Engagement de paiement des loyers futurs :
Engagements donnés ou reçus dans le cadre de contrat de locations immobilières. L'engagement correspond aux loyers à payer ou à recevoir sur la durée non résiliable du bail.
(2) Au 31 décembre 2018, la Société dispose de deux lignes de crédits syndiqués non tirées auprès d'un pool de banques de premier rang d'un montant total de 3 900 millions d'euros dont 2 500 millions à échéance 2022 et 1 400 millions à échéance 2023.

10.2 Encours notionnel d'instruments dérivés à la clôture par maturité

(en millions d'euros)	31/12/2018	< 1 an	entre 1 et 5 ans	> 5 ans
Carrefour paie variable (swap d'émission - SWA)				
Euribor/taux fixe	(75)	-	(75)	-
Achat *Call*				
Symétrique obligation convertible 500 M$	873	-	437	437
Swap de devises				
Eur/USD sur Convertible	873	-	437	437
Achats options de taux (*caps*)				
Encours	700	-	700	-
Achats options de taux (*floor*)				
Encours	-			
Achats de *Swaptions* (SWP)				
Encours	1 550	550	1 000	-
Ventes de *Swaptions* (SWR)				
Encours	(250)	-	(250)	-

10.3 Valorisation des instruments dérivés à la clôture

(en millions d'euros)	**31/12/2018**
Achats *Call*	31
Swap de devises	28
Achats options de taux (*Caps*)	1
Achats options de taux (*Swaptions* - SWP)	5
Ventes options de taux (*Swaptions* - SWR)	(2)
Swap de taux d'intérêts	(2)

Note 11 Effectifs

11.1 Effectif moyen

	2018	**2017**
Cadres	6	7
EFFECTIFS TOTAUX	6	7

11.2 Rémunération

La rémunération des mandataires sociaux est détaillée dans le rapport d'activité.

Note 12 Impôts

12.1 Informations sur la situation fiscale différée ou latente

	31/12/2017		Variations		31/12/2018	
(en millions d'euros)	**actif**	**passif**	**actif**	**passif**	**actif**	**passif**
1- Charges non déductibles temporairement						
• Provisions pour retraite	21	-	(2)	-	19	-
• Provisions pour dépréciation des créances	-		-	-	-	
• Provisions pour risques et charges	2	-	(1)	-	1	-
• Autres			1		1	
2- Produits non taxables temporairement						
• Plus-value de fusion et d'apport différés	-	250	-		-	250
TOTAL	23	250	(2)	-	21	250

Le montant de 250 millions d'euros correspond aux sursis d'imposition consécutifs aux opérations d'apports de titres bénéficiant du régime de faveur de l'article 210 B du CGI.

12.2 Ventilation du résultat et de l'impôt correspondant

(en millions d'euros)	**Avant impôt**	**Impôt**	**Après impôt**
Résultat avant éléments exceptionnels et participation	1 385	(47)	1 338
Résultat exceptionnel	(87)	(1)	(88)
Effets liés à l'intégration fiscale	-	235	235
RÉSULTAT COMPTABLE 2018	1 298	186	1 485

Note 13 Événement postérieur à la clôture

Aucun événement postérieur à la clôture n'est de nature à avoir une incidence significative sur les comptes de la Société.

Note 14 Filiales et participations

Les données grisées n'ont pas été fournies en raison du préjudice grave pouvant résulter de leur divulgation.

(en millions d'euros)	Capital	Capitaux propres hors capital	Quote part du capital détenue *(%)*	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	64	50,0 %	44	44	-	-	6	-	-
CARREFOUR BANQUE	101	543	60,0 %	124	124	-	-	45	345	-
CARREFOUR FRANCE	1 995	3 131	99,6 %	3 979	3 979	6 952	2 243	(305)	40	-
CARREFOUR MANAGEMENT	0	0	100,0 %	23	0	-	-	0	-	-
CARREFOUR SYSTEMES D'INFORMATION	164	(11)	100,0 %	168	76	-	-	(85)	421	-
CRFP 8	3 381	282	74,8 %	2 528	2 528	-	-	4	-	101
CRFP 13	863	514	38,0 %	385	385	-	-	39	-	-
GUYENNE ET GASCOGNE	106	15	100,0 %	428	428	-	-	(4)	16	-
HYPARLO	63	146	100,0 %	450	450	180	155	28	0	28
TOTAL				8 128	8 014	7 132	2 398	(271)	823	129
Étranger										
CARREFOUR ASIA	117	(165)	100,0 %	124	0					-
CARREFOUR NEDERLAND	2 259	2 519	100,0 %	3 603	3 603	767	675			1 210
NORFIN HOLDER	2	4 352	79,9 %	3 177	3 177	2 872	2 688			205
CAPARBEL	6 334	0	100,0 %	6 334	6 334	636	636			9
TOTAL				13 239	13 114	4 275	3 998	0	0	1 423
2. Participations (10 < % < 50)										
Étranger										
ATACADAO	1 710	1 023	32,8 %	251	251	-	-			51
CARREFOUR FINANCE	6 823	342	25,0 %	1 668	1 668	-	-			-
CARREFOUR ITALIA	1 917	(876)	30,0 %	2 072	80	-	-			-
TOTAL				3 991	1 999	0	0	0	0	51
B- RENSEIGNEMENTS GLOBAUX										
1. Autres filiales										
France				23	23	0	0			255
Étranger				2	1	0	0			29
2. Autres Participations										
France				56	46	0	0			0
Étranger				248	243	0	0			24

(en millions d'euros)	Capital	Capitaux propres hors capital	Quote part du capital détenue *(%)*	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
C- RENSEIGNEMENTS GLOBAUX SUR LES TITRES										
Filiales françaises (ensemble)				8 151	8 037	7 132	2 398			384
Filiales étrangères (ensemble)				13 240	13 116	4 275	3 998			1 452
Participations dans les sociétés françaises (ensemble)				56	46	0	0			0
Participations dans les sociétés étrangères (ensemble)				4 239	2 243	0	0			75
TOTAL GÉNÉRAL				25 686	23 441	11 407	6 397			1 911

Les colonnes Capital, Capitaux propres hors capital, Résultat du dernier exercice clos et Chiffre d'affaires, correspondent aux informations relatives à l'exercice 2017 car celles relatives à 2018 ne sont pas arrêtées par leurs organes de gestion.

6.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2018

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 2018, 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 qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2018 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 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Point clé de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Point clé de l'audit

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

(Notes 1.2, 2.1, 3 et 14 de l'annexe aux comptes annuels)

Au 31 décembre 2018, la valeur nette comptable des titres de participation de Carrefour France S.A.S. incluant les malis de fusion affectés s'élève à 6 222 millions d'euros. Le test de dépréciation de ces titres mis en œuvre à la clôture de l'exercice n'a pas mis en évidence la nécessité de constater une dotation ou une reprise de dépréciation dans les comptes clos le 31 décembre 2018.

Comme indiqué en note 1.2, 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 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 de Carrefour France 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 qui n'excède pas 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.

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 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 1.2, 2.1, 3 et 14 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. 441-4 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. 225-37-3 et L. 225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

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, du 5 septembre 1968 pour le cabinet KPMG S.A. (compte tenu des acquisitions ou fusions de cabinets intervenues depuis cette date) et du 21 juin 2011 pour le cabinet Mazars.

Au 31 décembre 2018, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 16ème année de sa mission sans interruption, le cabinet KPMG S.A. dans la 51ème année et le cabinet Mazars dans la 8ème 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 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 avril 2019

DELOITTE & ASSOCIES	KPMG S.A.	MAZARS
Antoine De Riedmatten	Patrick-Hubert Petit	David Chaudat
Stéphane Rimbeuf	Caroline Bruno-Diaz	Emilie Loreal

7

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

7.1 **Renseignements sur la Société** **342**
- 7.1.1 Dénomination/RCS 342
- 7.1.2 Siège social 342
- 7.1.3 Forme juridique/durée 342
- 7.1.4 Dispositions principales des Statuts 342

7.2 **Renseignements sur le capital** **346**
- 7.2.1 Évolution du capital social 346
- 7.2.2 Tableau récapitulatif des délégations de compétences et de pouvoirs en matière d'augmentation de capital 346
- 7.2.3 Rachats d'actions propres 348

7.3 **Actionnariat** **352**
- 7.3.1 Principaux actionnaires 352
- 7.3.2 Informations visées à l'article L. 233-13 du Code de commerce 354
- 7.3.3 Informations visées à l'article L. 225-37-5 du Code de commerce 354

7.4 **Informations boursières** **355**

7.1 Renseignements sur la Société

7.1.1 Dénomination/RCS

Carrefour

RCS Evry 652 014 051

7.1.2 Siège social

Massy (91300) 93, avenue de Paris.

Téléphone : 01 64 50 50 00

7.1.3 Forme juridique/durée

Société Anonyme de droit français régie par les dispositions du Code de commerce.

Par décision de l'Assemblée Générale du 28 juillet 2008, la Société a adopté la forme de Société Anonyme à Conseil d'administration. Aux termes de ses délibérations en date du 21 juin 2011, le Conseil d'administration a décidé de réunifier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général.

La décision du Conseil d'administration de réunifier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général répond à l'objectif de simplifier le processus décisionnel et d'accroître l'efficacité et la réactivité de la gouvernance de la Société.

La durée de la Société, qui a pris effet le 11 juillet 1959, expirera le 10 juillet 2058, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

7.1.4 Dispositions principales des Statuts

7.1.4.1 Objet social (article 3)

La Société a pour objet :

- la création, l'acquisition et l'exploitation, en France et à l'étranger, de magasins pour la vente de tous articles, produits, denrées ou marchandises et, accessoirement, la prestation, dans le cadre de ces magasins, de tous services susceptibles d'intéresser la clientèle ;
- l'achat, la fabrication, la vente, la représentation, le conditionnement et l'emballage de ces produits, denrées et marchandises ;
- généralement, toutes opérations industrielles, commerciales et financières, mobilières et immobilières se rattachant directement ou indirectement à cet objet ou susceptibles d'en faciliter la réalisation ou d'en assurer le développement.

La Société pourra agir, directement ou indirectement et faire toutes ces opérations en tous pays, pour son compte propre ou pour le compte de tiers et soit seule, soit en participation, association, groupement ou société, avec toutes autres personnes ou sociétés, et les réaliser et exécuter sous quelque forme que ce soit.

La Société pourra également prendre tous intérêts et participations dans toutes sociétés ou entreprises françaises et étrangères, quel qu'en soit l'objet.

7.1.4.2 Le Conseil d'administration (articles 11, 12, 13 et 14)

La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de trois à dix-huit membres.

Dès que le nombre des Administrateurs 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 et ceux 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, y compris les Administrateurs représentant les salariés.

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 deux Administrateurs représentant les salariés.

En application de ces dispositions légales, lorsque le nombre de membres du Conseil d'administration, calculé conformément à l'article L. 225-27-1-II du Code de commerce, est inférieur ou égal à douze, il est procédé à la désignation d'un Administrateur représentant les salariés par le Comité de Groupe (Comité de Groupe français Carrefour). Lorsque le nombre de membres du Conseil d'administration est supérieur à douze, et sous réserve que ce critère soit toujours rempli au jour de la désignation, un second Administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité d'Entreprise Européen (comité d'information et de concertation européen Carrefour). Lorsque le nombre de membres du Conseil d'administration, initialement supérieur à douze membres, devient inférieur ou égal à douze membres, le mandat de l'Administrateur nommé par le Comité d'Entreprise Européen (comité d'information et de concertation européen Carrefour) est maintenu jusqu'à son échéance.

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 Administrateur(s) 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 Administrateur 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 quinzième 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.

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué par la convocation.

Les Administrateurs sont convoqués par le Président, ou le cas échéant par le Vice-Président, par tous moyens, même verbalement.

Les réunions du Conseil d'administration sont présidées par le Président du Conseil d'administration, ou le cas échéant, par le Vice-Président.

Les délibérations sont prises aux conditions de *quorum* et de majorité prévues par la loi.

Le secrétaire du Conseil d'administration est habilité à certifier conformes les copies et extraits des procès-verbaux des délibérations.

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre.

Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Chaque Administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut consulter tous les documents qu'il estime utiles.

7.1.4.3 Direction (article 16)

Conformément aux dispositions légales, la Direction Générale de la Société est assumée sous sa responsabilité soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'administration et portant le titre de Directeur Général.

Le Conseil d'administration choisit entre les deux modalités d'exercice de la Direction Générale précitées à la majorité des Administrateurs présents ou représentés.

Le Conseil d'administration nomme parmi ses membres, ou en dehors d'eux, le Directeur Général qui doit être une personne physique de moins de 70 ans qui est investie des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

La limite d'âge pour exercer les fonctions de Directeur Général est fixée à 70 ans ; les fonctions du Directeur Général qui atteint cet âge cessent à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle cet âge est atteint.

Lorsque la Direction Générale de la Société est exercée par le Président, les dispositions légales réglementaires ou statutaires relatives au Directeur Général lui sont applicables. Il prend le titre de Président-Directeur Général et peut exercer ses fonctions jusqu'à la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle il atteint l'âge de 70 ans.

Le Conseil d'administration peut définir les domaines dans lesquels le Directeur Général doit consulter le Conseil d'administration dans l'exercice de son mandat.

7.1.4.4 Franchissement de seuils (article 7)

Aux termes des dispositions de l'article 7 des Statuts, il ressort qu'outre le respect de l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital et des droits de vote qui y sont attachés, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, venant à détenir un nombre d'actions représentant une proportion du capital social ou des droits de vote, égale ou supérieure à 1 % du capital social ou des droits de vote, ou tout multiple de ce pourcentage, doit informer la Société du nombre total d'actions et des droits de vote qu'elle possède, ainsi que des titres donnant accès à terme au capital et des droits de vote qui y sont potentiellement attachés, par lettre recommandée avec accusé de réception dans le délai de cinq jours de Bourse à compter du franchissement de seuil.

L'obligation d'informer la Société s'applique également lorsque la participation de l'actionnaire au capital ou en droits de vote devient inférieure à chacun des seuils mentionnés ci-dessus.

Les sanctions prévues par la loi en cas d'inobservation de l'obligation de déclaration de franchissement des seuils légaux s'appliquent également en cas de non-déclaration du franchissement des seuils prévus par les présents Statuts, à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou de plusieurs actionnaires détenant au moins 5 % du capital ou des droits de vote de la Société.

7.1.4.5 Droits des actionnaires (article 9)

Un droit de vote double est attribué à toutes les actions nominatives et entièrement libérées, inscrites au nom du même titulaire depuis deux ans au moins.

Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert de propriété sous réserve des exceptions prévues par la loi.

L'Assemblée Générale Extraordinaire est seule compétente pour modifier les droits des actionnaires, conformément aux dispositions légales.

7.1.4.6 Assemblées Générales (articles 20 à 23)

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales personnellement ou par mandataire, sur justification de son identité et de la propriété des actions, sous la forme et au lieu indiqués dans l'Avis de convocation, dans les conditions de la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire peut se faire représenter par toute personne de son choix dans toutes les Assemblées Générales. Il peut également voter par correspondance dans les conditions légales.

Tout actionnaire pourra également, si le Conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, participer et voter aux Assemblées Générales par visioconférence ou par tout moyen de télécommunication y compris Internet permettant son identification dans les conditions et suivant les modalités fixées par les dispositions légales en vigueur. Cette décision est communiquée dans l'avis de réunion publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires.

Ceux des actionnaires qui utilisent à cette fin, dans les délais exigés, le formulaire électronique de vote proposé sur le site Internet mis en place par le centralisateur de l'Assemblée Générale, sont assimilés aux actionnaires présents ou représentés. La saisie et la signature du formulaire électronique peuvent être directement effectuées sur ce site grâce à un code identifiant et à un mot de passe, conformément à la première phrase du deuxième alinéa de l'article 1316-4 du Code civil.

La procuration ou le vote ainsi exprimés avant l'Assemblée Générale par ce moyen électronique, ainsi que l'accusé de réception qui en est donné, seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous, étant précisé qu'en cas de cession de titres intervenant avant la date fixée par la réglementation en vigueur, la Société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant cette date.

Les Assemblées Générales sont convoquées par le Conseil d'administration dans les conditions et délais fixés par la loi. Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans tout autre lieu précisé dans l'Avis de convocation.

L'Assemblée Générale est présidée par le Président du Conseil d'administration ou, en son absence, par le Vice-Président ou un Administrateur désigné par le Conseil d'administration.

Les fonctions des scrutateurs sont remplies par les deux actionnaires présents et acceptants qui disposent, tant en leur nom personnel que comme mandataires, du plus grand nombre de voix.

Le bureau désigne le secrétaire qui peut être choisi en dehors des membres de l'Assemblée Générale.

Les Assemblées Générales Ordinaires ou Extraordinaires statuant dans les conditions de *quorum* et de majorité prescrites par la loi exercent les pouvoirs qui leur sont attribués conformément à celle-ci.

7.1.4.7 Disposition des Statuts de l'émetteur qui aurait pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle

Néant.

7.2 Renseignements sur le capital

7.2.1 Évolution du capital social

Augmentation de capital

L'Assemblée Générale du 15 juin 2018 a, aux termes de sa 3e résolution, décidé d'offrir à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement du dividende en actions nouvelles de la Société et auquel il a droit au titre des actions dont il est propriétaire.

Le capital social de la Société a en conséquence été augmenté d'un montant nominal de 36 437 570 euros (trente-six millions quatre cent trente-sept mille cinq cent soixante-dix euros) par la création de 14 575 028 actions nouvelles de la Société qui ont été intégralement libérées dès leur émission, ont porté jouissance au 1er janvier 2018 et ont été entièrement assimilées aux autres actions composant le capital social de la Société.

Depuis cette augmentation, le capital de la Société est de 1 973 132 097,50 euros (un milliard neuf cent soixante-treize millions cent trente-deux mille quatre-vingt-dix-sept euros et cinquante centimes d'euros). Il est divisé en 789 252 839 actions de 2,5 euros chacune.

Actions non représentatives de capital, nombre et principales caractéristiques

Néant.

Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription

Néant.

Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital

Néant.

Information sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option et le détail de ces options

Néant.

7.2.2 Tableau récapitulatif des délégations de compétences et de pouvoirs en matière d'augmentation de capital

Nature	Montant	Durée	Expiration
Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières avec maintien du droit préférentiel de souscription			
• Actions	500 M€	26 mois	15 août 2019
• Autres valeurs mobilières	4,4 Mds€	26 mois	15 août 2019
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	15 août 2019
• Autres valeurs mobilières	1,54 Mds€	26 mois	15 août 2019
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	15 août 2019
• Autres valeurs mobilières	1,54 Mds€	26 mois	15 août 2019
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	15 août 2019
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes	500 M€	26 mois	15 août 2019
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	15 août 2019
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) (1)	0,8 % 0,25 % (mandataire sociaux)	38 mois	16 juillet 2019

(1) Sur délégation de l'Assemblée Générale du 17 mai 2016, en application de sa 14e résolution, le Conseil d'administration a décidé le 27 juillet 2016, sur recommandations du Comité des rémunérations, de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre en faveur de 950 collaborateurs du Groupe. Ce plan porte sur un nombre maximal de 1 950 000 actions (soit 0,26 % du capital social), dont l'acquisition est soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

ÉVOLUTION DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

Événement	Variation du nombre d'actions	Montant du capital *(en euros)*
Situation au 30 juin 1999	233 069 544	582 673 860,00
Augmentation de capital en rémunération de l'OPE initiée sur les titres de Promodès	109 427 940	
Augmentations de capital à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions	4 866	
Situation au 31 décembre 1999	342 502 350	856 255 875,00
Augmentation de capital en rémunération de la fusion par absorption de Promodès	6 387 126	
Annulation de 15 000 CDV reçus dans le cadre de la fusion précitée	(15 000)	
Attribution d'actions gratuites (à raison d'une action nouvelle pour une action ancienne)	348 874 476	
Augmentations de capital à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions	6 600	
Augmentations de capital à la suite de l'exercice de bons de souscription d'actions	8 412	
Augmentations de capital à la suite de la conversion d'obligations	1 062 032	
Augmentation de capital réservée aux salariés	12 317 444	
Situation au 31 décembre 2000	711 143 440	1 777 858 600,00
Augmentations de capital à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions	12 300	
Augmentation de capital à la suite de l'exercice de bons de souscription d'actions	84	
Augmentation de capital à la suite de la conversion d'obligations	30	
Situation au 31 décembre 2001	711 155 854	1 777 889 635,00
Augmentations de capital à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions	9 000	
Augmentation de capital à la suite de la conversion d'obligations	72	
Augmentation de capital en rémunération de la fusion par absorption de Bontemps	4 535 604	
Annulation des actions reçues dans le cadre de la fusion précitée	(4 535 604)	
Augmentation de capital en rémunération de l'OPE initiée sur les titres de Centros Comerciales Carrefour (Espagne)	4 976 845	
Situation au 31 décembre 2002	716 141 771	1 790 354 427,50
Augmentation de capital à la suite de l'exercice de bons de souscription d'actions	612	
Situation au 31 décembre 2003	716 142 383	1 790 355 957,50
Réduction de capital par annulation d'actions	(11 022 833)	
Situation au 31 décembre 2004	705 119 550	1 762 798 875,00
Augmentation de capital en rémunération de la fusion par absorption de Paroma	79 158 600	
Annulation des actions reçues dans le cadre de la fusion précitée	(79 159 434)	
Situation au 20 avril 2005	705 118 716	1 762 796 790,00
Réduction de capital par annulation d'actions	(216 000)	
Situation au 31 décembre 2005	704 902 716	1 762 256 790,00
Situation au 31 décembre 2006	704 902 716	1 762 256 790,00
Situation au 31 décembre 2007	704 902 716	1 762 256 790,00
Situation au 31 décembre 2008	704 902 716	1 762 256 790,00
Situation au 31 décembre 2009	704 902 716	1 762 256 790,00
Réduction de capital par annulation d'actions	(25 566 716)	
Situation au 31 décembre 2010	679 336 000	1 698 340 000,00
Situation au 31 décembre 2011	679 336 000	1 698 340 000,00
Augmentation de capital en rémunération de l'OPE Guyenne & Gascogne	13 331 250	1 731 668 125,00
	692 667 250	
Augmentation de capital du fait de l'option pour le paiement du dividende en actions	16 547 403	
Situation au 31 décembre 2012	709 214 653	1 773 036 632,50
Augmentation de capital du fait de l'option pour le paiement du dividende en actions	14 769 539	
Situation au 31 décembre 2013	723 984 192	1 809 960 480,00
Augmentation de capital du fait de l'option pour le paiement du dividende en actions	10 929 717	
Situation au 31 décembre 2014	734 913 909	1 837 284 772,50

Événement	Variation du nombre d'actions	Montant du capital *(en euros)*
Augmentation de capital du fait de l'option pour le paiement du dividende en actions	3 556 885	
Situation au 31 décembre 2015	738 470 794	1 846 176 985,00
Augmentation de capital du fait de l'option pour le paiement du dividende en actions	17 764 360	
Situation au 31 décembre 2016	756 235 154	1 890 587 885,00
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

7.2.3 Rachats d'actions propres

Actions propres

La Société détenait 9 457 539 actions propres au 31 décembre 2018 (soit 1,20 % du capital).

La valeur de marché des actions propres détenues, valorisées au dernier cours de cotation connu en 2018, soit 14,91 euros par action, s'élève à 141 millions d'euros.

Au 31 décembre 2018, aucune des filiales de la Société ne détenait d'actions de la Société.

Rachat d'actions

L'Assemblée Générale réunie le 15 juin 2018, et statuant conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, avait autorisé le Conseil d'administration à acheter des actions de la Société afin d'utiliser les possibilités d'intervention sur actions propres en vue :

- de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité des actions de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'Association Française des Marchés Financiers reconnue par l'Autorité des marchés financiers, 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 confié depuis le 14 juillet 2016 à Rothschild & Cie Banque la mise en œuvre d'un nouveau contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI approuvée par décision de l'Autorité des marchés financiers du 21 mars 2011.

   Au cours de l'exercice 2018, la Société a acheté 6 695 053 actions à un prix moyen de 16,73 l'action et a vendu 8 945 053 actions à un prix moyen de 17,21 euros l'action. La Société ne détenait plus aucune action au titre de ce contrat en date du 30 novembre 2018, date à laquelle il a été résilié par la Société.

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 2018 ; les plans de performance et de présence mis en œuvre en 2010 étant arrivés à expiration en juillet 2017.

3. Plan d'attribution gratuite d'actions :

   Au cours de l'exercice 2018, 12 000 actions ont été livrées au titre du plan d'attribution gratuite d'actions mis en place le 27 juillet 2016 consécutivement au décès de deux salariés, conformément au règlement du plan.

4. Annulation :

   Au cours de l'exercice 2018, la Société n'a procédé à aucune annulation d'actions.

5. Cessions d'actions auto détenues :

   Au cours de l'exercice 2018, aucune cession d'actions n'a été réalisée (hors contrat de liquidité).

Descriptif du programme de rachat d'actions voté par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 15 juin 2018

1. Date de l'Assemblée Générale ayant autorisé le programme de rachat d'actions et décision de mise en œuvre :

   Autorisation du programme : Assemblée Générale du 15 juin 2018.

   Décision de mise en œuvre : Conseil d'administration du 15 juin 2018.

2. Nombre de titres et part du capital que l'émetteur détient directement ou indirectement :

   À la date du 31 mai 2018, la Société détenait 9 623 039 actions propres, soit 1,24 % du capital.

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 et 165 500 actions détenues par la Société le sont dans le cadre du contrat de liquidité.

4. Objectifs du programme de rachat :

   Les achats seront réalisés par ordre de priorité décroissant, pour :

   - 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 conforme à la Charte de déontologie de l'Association Française des Marchés Financiers reconnue par l'Autorité des marchés financiers, 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 ; ou
   - 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 ; ou
   - l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ; ou
   - 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 ; ou
   - 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 ; ou
   - 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 ; ou
   - 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 15 juin 2018 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 36 euros et le nombre maximum d'actions pouvant être acquises à 77 467 781 (soit près de 10 % du capital sur la base du capital au 31 décembre 2017). Le montant total maximal que la Société pourra consacrer au rachat de ses propres actions ne pourra excéder 2 788 840 116 euros.

   Compte tenu du nombre d'actions déjà détenues au 31 mai 2018, 9 623 039 actions propres, soit 1,24 % du capital social à cette date, le nombre maximum d'actions pouvant être achetées dans le cadre de cette autorisation s'élève à 67 844 742.

6. Durée du programme de rachat :

   18 mois à compter du 15 juin 2018 conformément à l'autorisation donnée lors de l'Assemblée Générale, soit jusqu'au 14 décembre 2019.

7. Opérations effectuées, par voie d'acquisition, de cession ou de transfert, dans le cadre du précédent programme de rachat :

Pourcentage de capital auto détenu de manière directe et indirecte *(en titres + en pourcentage)* au début du précédent programme, le 31 mai 2018	9 568 539 / 1,27 %
Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois	
Nombre de titres détenus au 31 mai 2018 *(en titres + en pourcentage)*	9 623 039 / 1,24 %
Valeur brute comptable du portefeuille *(en euros)*	236 029 168
Valeur de marché du portefeuille *(en euros)*	148 435 377

	Flux bruts cumulés		Positions ouvertes au jour de la publication du descriptif du programme			
	Achats	*Ventes/Transferts*	*Position ouverte à l'achat*		*Position ouverte à la vente*	
Nombre de titres	8 955 104	8 900 604	Options d'achats achetées	Achats à terme	Options d'achats vendues	Ventes à terme
Échéance maximale moyenne						
Cours moyen de la transaction	20,16	20,27				
Prix d'exercice moyen						
Montants	180 495 460	180 402 882				

Attributions d'options

Il n'existe plus de plan d'options d'achat d'actions Carrefour SA en vigueur au 31 décembre 2018, les plans de performance et de présence mis en œuvre en 2010 étant arrivés à expiration en juillet 2017. Ainsi, les mouvements intervenus au cours de l'exercice 2018 sur ces plans sont les suivants :

	2018	**2017**
Nombre d'options restant à lever au 1er janvier	-	1 823 200
dont options exerçables	-	*1 823 200*
Options attribuées sur l'exercice [1]	-	-
Options exercées sur l'exercice	-	-
Options annulées et échues sur l'exercice [2]	-	(1 823 200)
Nombre d'options restant à lever au 31 décembre	-	-
dont options exerçables	-	*0*

(1) Le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des rémunérations, n'a attribué aucun plan de stock-options au cours de l'exercice 2018.
(2) Les plans 2010 sont arrivés à échéance en juillet 2017. Les options non exercées à cette date (soit 1 823 200 options) ont été radiées.

Attributions gratuites d'actions

Le 27 juillet 2016, le Conseil d'administration a décidé de procéder, sur recommandations du Comité des rémunérations et en application de la 14e résolution de l'Assemblée Générale du 17 mai 2016, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre en faveur de 950 collaborateurs du Groupe. Ce plan porte sur un nombre maximal de 1 950 000 actions (soit 0,26 % du capital social), dont l'acquisition est soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'administration ayant décidé la mise en place du plan).

Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de trois conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression de l'EBITDA, pour 35 %, et la croissance organique du chiffre d'affaires, pour 35 %) ; et
- une condition liée à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (pour 30 %).

Les principales caractéristiques du plan d'attribution gratuite d'actions en vigueur au 31 décembre 2018 sont présentées dans le tableau ci-après.

	Plan 2016 Performance
Date d'Assemblée Générale	17 mai 2016
Date d'attribution [1]	15 septembre 2016
Date d'acquisition [2]	28 juillet 2019
Nombre total d'actions attribuées à la date d'attribution	1 944 850
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	950
Juste valeur d'une action *(en euros)* [3]	20,18

(1) Date de notification aux bénéficiaires (date à laquelle les bénéficiaires ont eu connaissance des caractéristiques et conditions du plan).
(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 2018 sur le plan d'attribution gratuite d'actions sont les suivants :

	2018	2017
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1er janvier	1 739 450	1 942 150
dont actions attribuables	*8 000*	*0*
Actions attribuées sur l'exercice	-	-
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice	(12 000)	(3 500)
Actions annulées sur l'exercice	(210 900)	(199 200)
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	1 516 550	1 739 450
dont actions attribuables	-	*8 000*

7.3 Actionnariat

7.3.1 Principaux actionnaires

Au 31 décembre 2018, le capital est de 1 973 132 097,50 euros (un milliard neuf cent soixante-treize millions cent trente-deux mille quatre-vingt-dix-sept euros et cinquante centimes d'euros). Il est divisé en 789 252 839 actions de 2,50 euros chacune.

La Société est autorisée à procéder à l'identification des titres au porteur.

Le nombre de droits de vote, au 31 décembre 2018, ressort à 1 009 864 055. En soustrayant de ce chiffre les droits de vote qui ne peuvent être exercés, le nombre total de droits de vote ressort à 1 000 406 516.

CAPITAL (AU 31 DÉCEMBRE 2018)

À la connaissance de la Société, la répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2018 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
	79 624 211	10,09 %	156 978 422	15,69 %	156 978 422	15,54 %
Galfa	22 291 101 (1)	2,82 %	-	-	22 291 101	2,21 %
Sous-total Galfa	101 915 312	12,91 %	156 978 422	15,69 %	179 269 523	17,75 %
Peninsula Europe	60 078 731 (2)	7,61 %	119 513 869	11,95 %	119 513 869	11,83 %
Cervinia Europe	39 368 215	4,99 %	77 414 716	7,74 %	77 414 716	7,67 %
Groupe Arnault	3 134 046	0,40 %	5 790 798	0,58 %	5 790 798	0,57 %
	412 858	0,05 %	801 432	0,08 %	801 432	0,08 %
Bunt	24 999 996 (1)	3,17 %	-	-	24 999 996	2,48 %
Sous-total Groupe Arnault	67 915 115	8,60 %	84 006 946	8,40 %	109 006 942	10,79 %
Salariés	7 499 500	0,95 %	14 642 250	1,46 %	14 642 250	1,45 %
Autodétention	9 457 539	1,20 %	-	-	9 457 539	0,94 %
Public	542 386 642	68,72 %	625 265 029	62,50 %	577 973 932	57,23 %
TOTAL	789 252 839	100,00 %	1 000 406 516	100,00 %	1 009 864 055	100,00 %

(1) Détenues par l'intermédiaire d'options d'achat.
(2) 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.

Pour mémoire, la répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2017 et 31 décembre 2016 était la suivante :

CAPITAL (AU 31 DÉCEMBRE 2017)

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
	77 474 211	10,00 %	151 756 385	15,91 %	151 756 385	15,71 %
Galfa	22 291 101 (1)	2,88 %	-	-	22 291 101	2,31 %
Sous-total Galfa	99 765 312	12,88 %	151 756 385	15,91 %	174 047 486	18,02 %
Stanhore International Trading SARL	60 078 731 (2)	7,76 %	96 038 237	10,07 %	96 038 237	9,94 %
Cervinia Europe	39 368 215	5,08 %	74 968 036	7,86 %	74 968 036	7,76 %
Groupe Arnault	3 134 046	0,40 %	3 134 046	0,33 %	3 134 046	0,32 %
	412 858	0,05 %	412 858	0,04 %	412 858	0,04 %
Bunt	24 999 996 (1)	3,23 %	-	-	24 999 996	2,59 %
Sous-total Groupe Arnault	67 915 115	8,77 %	78 514 940	8,23 %	103 514 936	10,72 %
Salariés	7 529 183	0,97 %	14 671 433	1,54 %	14 671 433	1,52 %
Autodétention	11 719 539	1,51 %	-	-	11 354 539	1,18 %
Public	527 669 931	68,11 %	613 007 836	64,26 %	566 081 739	58,62 %
TOTAL	774 677 811	100,00 %	953 988 831	100,00 %	965 708 370	100,00 %

(1) Détenues par l'intermédiaire d'options d'achat.
(2) Actions nanties au profit de deux banques dans le cadre d'un financement structuré.

CAPITAL (AU 31 DÉCEMBRE 2016)

Actionnaires	Nombre d'actions	En %	Nombre de droits de vote AGO	En %	Nombre de droits de vote AGE	En %
Blue Partners (1)	38 611 574	5,11 %	45 174 022	5,05 %	45 174 022	5,05 %
Cervinia Europe	38 046 501	5,03 %	73 646 322	8,24 %	73 646 322	8,24 %
Groupe Arnault	2 656 752	0,35 %	2 656 752	0,30 %	2 656 752	0,30 %
Bunt (2)	25 401 013	3,36 %	25 401 013	2,84 %	25 401 013	2,84 %
Sous total concert (3)	104 715 840	13,85 %	146 878 109	16,43 %	146 878 109	16,43 %
Galfa (4)	87 414 211	11,56 %	142 914 486	15,98 %	142 914 486	15,98 %
Stanhore International Trading SARL (5)	57 973 181	7,67 %	57 973 181	6,48 %	57 973 181	6,48 %
Energy Jet SRL	1 461 957	0,19 %	1 461 957	0,16 %	1 461 957	0,16 %
Sous total Abilio Diniz	59 435 138	7,86 %	59 435 138	6,65 %	59 435 138	6,65 %
Salariés	7 376 156	0,98 %	14 715 332	1,65 %	14 715 332	1,65 %
Autodétention	9 473 039	1,25 %	-	-	-	-
Public	487 820 770	64,51 %	530 276 090	59,30 %	530 276 090	59,30 %
TOTAL	756 235 154	100,00 %	894 219 155	100,00 %	894 219 155	100,00 %

(1) Dont 4 135 736 actions prêtées par Blue Partners avec une faculté de rappel à sa seule initiative en vertu de l'article L. 233-9 I, 6° du Code de commerce.
(2) Dont 24 999 996 actions détenues par assimilation d'actions Carrefour pouvant être acquises au titre d'option d'achat d'actions.
(3) Au 31 décembre 2016, les sociétés Blue Partners et Cervinia Europe possédaient 42 162 269 actions octroyant un droit de vote double.
(4) Dont 10 000 000 actions détenues au titre d'une option d'achat à dénouement physique ou en espèces.
(5) Dont 30 754 124 actions nanties au profit d'une banque dans le cadre d'un financement structuré.

Actionnariat des salariés

Au 31 décembre 2018, les salariés du Groupe, par l'intermédiaire des fonds communs de placement d'entreprise, détenaient 0,95 % du capital de la Société.

7.3.2 Informations visées à l'article L. 233-13 du Code de commerce

À la clôture de l'exercice 2018, 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 à responsabilité limitée de droit luxembourgeois Cervinia Europe dont le siège social est à Luxembourg (L-2132) 2-4, avenue Marie-Thérèse, la société européenne à Directoire et Conseil de surveillance de droit français Groupe Arnault dont le siège social est au 41 avenue Montaigne, 75008 Paris et la société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois Bunt dont le siège social est à Luxembourg (L-2132) 2-4, avenue Marie-Thérèse, détenaient plus du vingtième du capital social et 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.

7.3.3 Informations visées à l'article L. 225-37-5 du Code de commerce

À la connaissance de la Société, la composition du capital est telle qu'indiquée dans le tableau figurant en section 7.3.1 du présent Document de Référence.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'accord entre ses principaux actionnaires dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société.

Le tableau récapitulatif des délégations de compétence et de pouvoirs en cours octroyées au Conseil d'administration figure en section 7.2.2 du présent Document de Référence. Toute délégation dont la mise en œuvre est susceptible de faire échouer l'offre est suspendue en période d'offre publique.

7.4 Informations boursières

L'action Carrefour est cotée à la Bourse de Paris (Euronext Paris Compartiment A – code ISIN : FR 0000120172). Elle est éligible au SRD (Service de règlement différé). Elle fait notamment partie des indices CAC 40, SBF 120, FTSE Eurotop 100 et Stoxx Europe 600 Retail Index.

Au 31 décembre 2018, l'action Carrefour se situait en 33e position dans l'indice CAC 40 en termes de capitalisation boursière, avec un poids de 0,83 %.

L'évolution du cours de l'action Carrefour doit être appréciée sur le long terme, les variations à court terme ne reflétant pas toujours les fondamentaux du Groupe.

	2014	2015	2016	2017	2018
Cours de clôture *(en euros)* [1]					
• *plus haut*	29,20	32,80	26,74	23,64	19,62
• *plus bas*	22,09	23,65	20,90	16,47	13,14
• *au 31 décembre*	25,30	26,65	22,89	18,04	14,91
Nombre d'actions au 31 décembre	734 913 909	738 470 794	756 235 154	774 677 811	789 252 839
Capitalisation boursière au 31 décembre *(en milliards d'euros)*	18,6	19,7	17,3	14,0	11,8
Moyenne des volumes quotidiens [1] [2]	2 985 228	3 064 488	3 167 915	3 310 080	3 723 706
Résultat net des activités poursuivies par action *(en euros)*	1,67	1,35	1,06	(0,70)	(0,73)
Dividende net *(en euros)*	0,68	0,70	0,70	0,46	0,46 [3]
Rendement	2,69 %	2,63 %	3,06 %	2,55 %	3,09%

(1) Source : Euronext.
(2) Moyenne des volumes quotidiens sur Euronext.
(3) Sous réserve de l'approbation des actionnaires réunis en Assemblée Générale le 14 juin 2019.

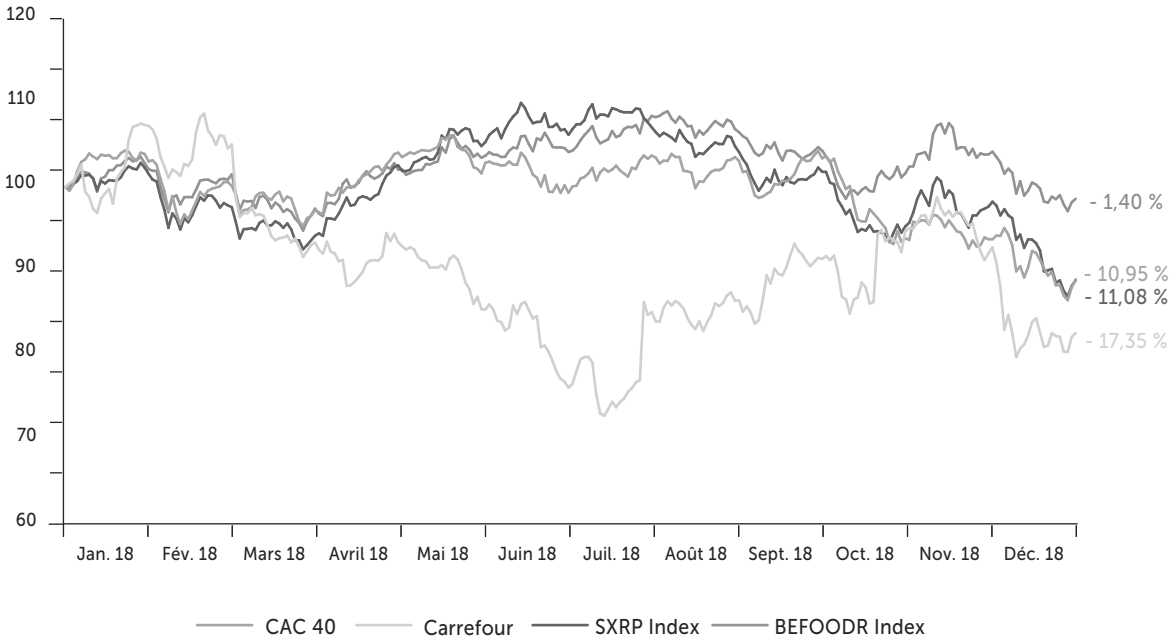
VOLUME DES TRANSACTIONS EN 2018

	Cours le plus haut *	Cours le plus bas *	Moyenne des cours de clôture *	Nombre de titres échangés	Montant des capitaux échangés *
Janvier	19,4	17,485	18,43	96 443 553	1 796 573 832
Février	19,615	18,235	18,85	62 487 527	1 175 310 670
Mars	17,81	16,54	17,12	79 734 053	1 368 362 112
Avril	17,055	15,92	16,50	71 613 413	1 176 976 071
Mai	16,855	15,425	16,33	61 234 496	994 508 561
Juin	15,58	13,87	14,97	87 443 171	1 311 270 399
Juillet	15,575	13,14	13,97	113 035 625	1 589 766 836
Août	15,78	14,955	15,39	65 629 602	1 010 615 250
Septembre	16,825	15,11	16,14	72 755 805	1 178 728 182
Octobre	17,16	15,33	16,37	96 146 237	1 575 710 601
Novembre	17,825	15,9	17,15	65 969 171	1 128 330 670
Décembre	15,3	14,395	14,82	77 052 497	1 146 944 975

Source : Euronext.
** En euros.*

ÉVOLUTION DE L'ACTION CARREFOUR EN 2018 (BASE 100)

Comparaison avec l'indice CAC 40, l'indice BEFOODR [1] et l'indice Stoxx Europe 600 Retail [2]



Source : Bloomberg.

(1) Composition de l'indice Bloomberg Europe Food Retailers (BEFOODR) au 31 décembre 2018 : Ahold Delhaize, Carrefour, Casino, Colruyt, ICA Gruppen, Jeronimo Martins, Kesko OYJ, Metro AG, Morrison, Ocado, Sainsbury, SSP Group, Tesco.

(2) Composition de l'indice Stoxx Europe 600 Retail au 31 décembre 2018 : Ahold Delhaize, B&M European Value Retail, Carrefour, Colruyt, Delivery Hero, Dufry, Galenica, H&M, ICA Gruppen, Inchcape, Inditex, Jeronimo Martins, Just Eat, Kering, Kesko OYJ, Kingfisher, Marks & Spencer, Metro, Morrison, Next, Ocado, Sainsbury, Tesco, WH Smith, Zalando.

8

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

8.1 **Documents accessibles au public** **358**

8.2 **Personne responsable** **358**
8.2.1 Responsable du Document de Référence et du rapport financier annuel 358
8.2.2 Attestation du responsable du Document de Référence et du rapport financier annuel 358

8.3 **Responsable de l'information financière** **359**

8.4 **Responsables du contrôle des comptes** **359**

8.5 **Informations incluses par référence** **359**

8.6 **Tables de concordance** **360**
8.6.1 Table de concordance du Document de Référence 360
8.6.2 Table de concordance du rapport financier annuel 362
8.6.3 Table de concordance du rapport de gestion 362
8.6.4 Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise 364

8.1 Documents accessibles au public

Les documents relatifs à la Société et en particulier ses Statuts, ses comptes, les rapports présentés à ses Assemblées 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*.

8.2 Personne responsable

8.2.1 Responsable du Document de Référence et du rapport financier annuel

Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général.

8.2.2 Attestation du responsable du Document de Référence et du rapport financier annuel

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste qu'à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le rapport de gestion ci-joint présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent Document de Référence ainsi qu'à la lecture de son ensemble. »

Le 29 avril 2019

Monsieur Alexandre Bompard

Président-Directeur Général

8.3 Responsable de l'information financière

Monsieur Matthieu Malige

Directeur Exécutif Finances et Gestion Groupe

8.4 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 Cédex, France Signataires : Messieurs Stéphane Rimbeuf et Antoine De Riedmatten	15 avril 2003	11 juin 2015	2021
KPMG SA Tour Eqho, 2, avenue Gambetta, 92066 Paris La Défense Cedex, France Signataires : Madame Caroline Bruno-Diaz et Monsieur Patrick-Hubert Petit	5 septembre 1968	11 juin 2015	2021
MAZARS 61, rue Henri-Régnault, 92400 Courbevoie, France Signataires : Madame Émilie Loreal et Monsieur David Chaudat	21 juin 2011	15 juin 2017	2023
COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS			
BEAS 7-9, Villa Houssay, 92200 Neuilly-sur-Seine Cedex, France	15 avril 2003	11 juin 2015	2021
SALUSTRO REYDEL Tour Eqho, 2, avenue Gambetta, 92066 Paris La Défense Cedex, France	11 juin 2015	-	2021

(1) Date de l'Assemblée Générale Annuelle statuant sur les comptes clos le 31 décembre de l'année précédente.

8.5 Informations incluses par référence

Conformément à l'article 28 du Règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004, le présent Document de Référence incorpore par référence les informations suivantes auxquelles le lecteur est invité à se reporter :

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 : comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le Document de Référence déposé le 26 avril 2018 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.18-0392, respectivement aux pages 214 à 292, 298 à 315, 293 à 296 et 316 à 318 ;
- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 : comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le Document de Référence déposé le 25 avril 2017 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D. 17-0425, respectivement aux pages 170 à 244, 248 à 266, 245 à 246 et 267 à 268 ;

Les informations incluses dans ces deux Documents de Référence, autres que celles visées ci-dessus, sont, le cas échéant, remplacées ou mises à jour par les informations incluses dans le présent Document de Référence. Ces deux Documents de Référence sont accessibles dans les conditions décrites à la section 8.1 « Documents accessibles au public » du présent Document de Référence.

8.6 Tables de concordance

8.6.1 Table de concordance du Document de Référence

Annexe I Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission+A1:C44	N° de pages	N° de chapitres/sections
1/ Personnes responsables		
1.1. Identité	358	8.2.1
1.2. Attestation	358	8.2.2
2/ Contrôleurs légaux des comptes		
2.1. Identité	359	8.4
2.2. Changement éventuel		N/A
3/ Informations financières sélectionnées		
3.1. Informations financières historiques : chiffres clés consolidés	20	1.5.2
3.2. Informations financières intermédiaires		N/A
4/ Facteurs de risques	205-216	4.8
5/ Informations concernant l'émetteur		
5.1. Histoire et évolution de la société	6-18	1.1 à 1.4
5.2. Investissements		
5.2.1. Principaux investissements réalisés durant chaque exercice de la période couverte	*20-23/188 250-251 303-304*	*1.5.2-4.2.3 5.6 (note 6) 5.6 (note 15)*
5.2.2. Principaux investissements en cours	*20-23/188 250-251 303-304*	*1.5.2-4.2.3 5.6 (note 6) 5.6 (note 15)*
5.2.3. Principaux investissements à venir		*N/A*
6/ Aperçu des activités		
6.1. Principales activités	19-26	1.5
6.2. Principaux marchés	19-26	1.5.1 à 1.5.8
6.3. Événements exceptionnels	30 20-22	1.6.1 et 1.6.2 1.5.2
6.4. Dépendance de l'émetteur	207	4.8.1.2
6.5. Position concurrentielle	23	1.5.4
7/ Organigramme		
7.1. Description sommaire du groupe	27	1.5.9
7.2. Liste des filiales importantes	306-313	5.6 (note 18)
8/ Propriétés immobilières, usines et équipements		
8.1. Immobilisations corporelles importantes	26 264-265 269-270	1.5.8 5.6 (note 8.2) 5.6 (note 8.4)
8.2. Questions environnementales	58-60/62-69 69-80	2.2.3, 2.2.5 à 2.2.7 2.3.1 à 2.3.6
9/ Examen de la situation financière et du résultat		
9.1. Situation financière	187-189	4.2
9.2. Résultat d'exploitation	182-186	4.1
10/ Trésorerie et capitaux		
10.1. Informations sur les capitaux	187-232 286-289 330	4.2.1-5.5 5.6 (note 13) 6.4 (note 6)
10.2. Flux de trésorerie	188 230	4.2.3 5.4
10.3. Conditions d'emprunt et structure de financement	187-188 290-303	4.2.2-4.2.4 5.6 (note 14)

Annexe I Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission+A1:C44	N° de pages	N° de chapitres/sections
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	189 295	4.2.5 5.6 (note 14.2.4)
10.5. Sources de financement attendues	189	4.2.6
11/ Recherche et développement, brevets et licences	203	4.7.4
12/ Informations sur les tendances		
12.1. Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	194	4.4.6
12.2. Événement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	189	4.3
13/ Prévisions ou estimations du bénéfice		N/A
14/ Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale		
14.1. Informations concernant les membres	138-149	3.2.1.5
14.2. Conflits d'intérêts	137	3.2.1.4
15/ Rémunérations et avantages		
15.1. Rémunération versée et avantages en nature	165-173	3.4
15.2. Provisions pour pensions et retraites	278-282	5.6 (note 12.1)
16/ Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
16.1. Date d'expiration des mandats	131	3.2.1.1
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	135	3.2.1.4
16.3. Informations sur les comités du Conseil	154-161	3.2.3
16.4. Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	130/174	3.1/3.5
17/ Salariés		
17.1. Nombre de salariés	93-102	2.5
17.2. Participations et stock-options	167 173 348-351	3.4.2.1 3.4.3 7.2.3
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	93 158-159 352-354	2.5.1 3.4.3 7.3
18/ Principaux actionnaires		
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	352	7.3.1
18.2. Existence de droits de vote différents	344	7.1.4.5
18.3. Contrôle direct ou indirect		N/A
18.4. Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	352-354	7.3
19/ Opérations avec des apparentés	175/178-180 273	3.6/3.8 5.6 (note 9.3)
20/ Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
20.1. Informations financières historiques	226-318/320-340	5 et 6
20.2. Informations financières pro forma		N/A
20.3. États financiers	226-318/320-340	5 et 6
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	314-317 338-340	5.7 6.5
20.5. Date des dernières informations financières	226-318/320-340	5 et 6
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	195-199	4.5
20.7. Politique de distribution de dividendes	203	4.7.3
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	276	5.6 (note 11.2)
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	193 305	4.4.4 5.6 (note 16)
21/ Informations complémentaires		
21.1. Capital social	346-351	7.2
21.2. Actes constitutifs et statuts	342-345	7.1
22/ Contrats importants		N/A

Annexe I Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission+A1:C44	N° de pages	N° de chapitres/sections
23/ Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts		
23.1. Identité	125	2.7.5
23.2. Attestation	125-127	2.7.5
24/ Documents accessibles au public	358	8.1
25/ Informations sur les participations	306-313 336-337	5.6 (note 18) 6.4 (note 14)

8.6.2 Table de concordance du rapport financier annuel

Rubriques de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier	N° de pages	N° de chapitres/sections
1/ Comptes sociaux	319-337	6.1 à-6.4
2/ Comptes consolidés	225-313	5.1 à 5.6
3/ Rapport de gestion		
Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires	182-186	4.1
Analyse des résultats	182-186	4.1
Analyse de la situation financière	187-189	4.2
Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe	189	4.3
Principaux risques et incertitudes	205-216	4.8.1
Structure du capital et éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	346 352-354	7.2.1 7.3
Rachats par la Société de ses propres actions	348-351	7.2.3
4/ Déclaration de la personne assumant la responsabilité du rapport financier annuel	358	8.2.2
5/ Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés	314-317 338-340	5.7 6.5
6/ Rapport sur le gouvernement d'entreprise	130-177	3
7/ Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	338-340	6.5

8.6.3 Table de concordance du rapport de gestion

Textes de référence			N° de pages	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	182-204	4.1 à 4.4 et 4.6 à 4.7
Code de commerce	L. 225-100-1	Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société	115-117	2.7.1
Code de commerce	L. 233-6	Prises de participations significatives durant l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	241	3.2.1
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	194	4.4.6
Code de commerce	L. 232-1 et L. 233-26	Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe	189	4.3
Code général des impôts	243 bis	Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montant des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices éligibles à l'abattement de 40 %	203	4.7.3

Textes de référence			N° de pages	N° de chapitres/ sections
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	201-202	4.7.1
		Éléments de présentation du Groupe		
Code de commerce	L. 225-100-1	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	205-214	4.8.1
Code de commerce	L. 225-100-1	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	211	4.8.1.3
Code de commerce	L. 225-100-1	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	217-223 214-215	4.9 et 4.8.2
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	300	5.6 (note 14.7.2)
Code de commerce	L. 225-100-1	Exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	211-214	4.8.1.4
Code de commerce	L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1	Conséquences sociales et environnementales de l'activité	37-128	2
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	97-101	2.5.3
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	107-114	2.6.2
Code de commerce	L. 232-1	Activités en matière de recherche et développement	203	4.7.4
		Éléments relatifs au gouvernement d'entreprise		
Code de commerce	L. 225-185	Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	173	3.4.3
Code de commerce	L. 225-197-1	Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	173	3.4.3
Code monétaire et financier	L. 621-18-2	Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	176-177	3.7
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	173	3.4.3
		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	348-351	7.2.3
		Informations relatives à l'acquisition par la Société de ses propres actions en vue de les attribuer aux salariés ou aux dirigeants		
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

Textes de référence			N° de pages	N° de chapitres/ sections
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	352-354	7.3
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	354	7.3.2
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 decommerce	R. 225-102	Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	204	4.7.6
		Affectation du résultat	203	4.7.3

8.6.4 Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise

Textes de référence			N° de pages	N° de chapitres/ sections
		Rémunérations		
Code de commerce	L. 225-37-2	Présentation des projets de résolution relatifs à la politique de rémunération	169-170	3.4.2.2
Code de commerce	L. 225-37-3 L. 225-100, IIR. 225-29-1	Rémunération totale et des avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social. Rémunérations et avantages reçues de sociétés contrôlées ou contrôlant la Société pour un mandat exercé au sein de la Société	165-173	3.4
Code de commerce	L. 225-37-3	Engagements de toutes natures, pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci	165-173	3.4
Code de commerce	L. 225-37-3	Suspension le cas échéant des jetons de présence pour manquement aux obligations de parité		N/A
Code de commerce	L. 225-37-3	Référence aux résolutions votées dans le cadre du vote ex-ante	167-168	3.4.2.1
		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	138-149	3.2.1.5
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	178-180	3.8
Code de commerce	L. 225-37-4	Choix des modalités d'exercice de la Direction Générale	162	3.3.1

Textes de référence			N° de pages	N° de chapitres/ sections
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	346	7.2.2
Code de commerce	L. 225-37-4	Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	150-161	3.2.2
Code de commerce	L. 225-37-4	Application du principe de représentation équilibrée des hommes et des femmes	132 135	3.2.1.2 3.2.1.4
Code de commerce	L. 225-37-4	Limitations apportées aux pouvoirs du Directeur Général	162	3.3.1
Code de commerce	L. 225-37-4	Référence au Code de gouvernement d'entreprise	130	3.1
Code de commerce	L. 225-37-4	Modalités particulières de la participation des actionnaires aux assemblées	342-345	7.1.4
Code de commerce	L. 225-37-5	Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des Statuts de la Société	342-345	7.1.4
Code de commerce	L. 225-37-5	Pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier l'émission ou le rachat d'actions	150 162 348-351	3.2.2 3.3.1 7.2.3
		Information sur le capital		
Code de commerce	L. 225-37-5	Structure et évolution du capital de la Société	346-351 352-354	7.2 7.3
		Eléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique		N/A
Code de commerce	L. 225-37-5	Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société		N/A
Code de commerce	L. 225-37-5	Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance	352-354	7.3
Code de commerce	L. 225-37-5	Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci		N/A
Code de commerce	L. 225-37-5	Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier		N/A
Code de commerce	L. 225-37-5	Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote		N/A
Code de commerce	L. 225-37-5	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. 225-37-5	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	165-173	3.4

CONTACTS

Groupe Carrefour
Direction Générale
93 Avenue de Paris
TSA 55555
91889 Massy Cedex

Relations investisseurs
investisseurs@carrefour.com

Relations actionnaires
contact@actionnaires.carrefour.com

Club des actionnaires
Autorisation 93261
92535 Levallois-Perret Cedex
Tél. : 0805 902 902
club@actionnaires.carrefour.com

Actionnaires nominatifs
Société Générale Securities Services
32 rue du Champ de Tir
CS 30812
44308 Nantes cedex 3
Tél. : +33 (0)2 51 85 67 89
Fax : +33 (0)2 51 85 53 42

SUIVEZ L'ACTUALITÉ DU GROUPE CARREFOUR SUR

www.carrefour.com

@GroupeCarrefour @Carrefour @Carrefour



Réalisation : direction juridique du groupe Carrefour
Crédits photographiques : Nicolas Gouhier, Stefano Demarie, Carrefour, Shutterstock, GettyImages, droits réservés
Conception et réalisation : LABRADOR
Papier : le groupe Carrefour s'est engagé à gérer de façon responsable ses achats de papiers. Le papier utilisé dans ce document est certifié FSC® (Forest Stewardship Council). Cette certification atteste le respect d'une série de principes et de critères de gestion forestière mondialement reconnue. L'objectif du FSC® est de promouvoir une gestion des forêts environnementalement responsable, socialement bénéfique et économiquement viable.
Impression : l'impression du document a été réalisée par un imprimeur, certifié pour sa chaîne de contrôle FSC® et a obtenu la marque Imprim'Vert, répondant à des critères de gestion des déchets dangereux, de sécurisation du stockage des matières dangereuses et d'exclusion des produits toxiques.



www.carrefour.com
@GroupeCarrefour

Société anonyme au capital de 1 973 132 097,50 euros
Siège social : 93, avenue de Paris - 91300 Massy
652 014 051 RCS Évry



Document de référence

Rapport financier annuel 2018

1. STRATÉGIE DU GROUPE CARREFOUR 5

1.1 Les défis d'un leader mondial de la grande distribution 6
1.2 L'ambition de Carrefour : devenir le leader mondial de la transition alimentaire pour tous 8
1.3 Un an de transformation 9
1.4 Histoire du Groupe Carrefour 16
1.5 Descriptif des activités 19
1.6 Le groupe Carrefour en 2018 30
1.7 Gouvernance 34
1.8 Raison d'être 36

2. RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE 37

2.1 La responsabilité sociétale de Carrefour 39
2.2 Les produits 51
2.3 Les magasins et le e-commerce 69
2.4 Les clients et les partenaires 82
2.5 Les collaborateurs 93
2.6 Conduite responsable des affaires 105
2.7 Les résultats extra-financiers de Carrefour 115

3. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 129 ●

3.1 Code de gouvernement d'entreprise 130 ●
3.2 La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration 131 ●
3.3 Direction Générale et Comité Exécutif Groupe 162 ●
3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux 165 ●
3.5 Règle « appliquer ou expliquer » du Code AFEP-MEDEF 174 ●
3.6 Conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants et L. 225-42-1 du Code de commerce 175 ●
3.7 Opérations effectuées par les mandataires sociaux sur les actions de la Société 176 ●
3.8 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 178 ●

4. RAPPORT D'ACTIVITÉ AU 31 DECEMBRE 2018 181 ●

4.1 Analyse de l'activité et des résultats consolidés 182 ●
4.2 Situation financière et trésorerie Groupe 187 ●
4.3 Perspectives financières 189 ●
4.4 Autres informations 190 ●
4.5 Chiffre d'affaires du premier trimestre 2019 195 ●
4.6 Glossaire indicateurs financiers 200 ●
4.7 Analyse de l'activité de la société mère 201 ●
4.8 Gestion des risques 205 ●
4.9 Dispositif de contrôle interne 217 ●

5. COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2018 225 ●

5.1 Compte de résultat consolidé 226 ●
5.2 État du résultat global consolidé 227 ●
5.3 État de la situation financière consolidée 228 ●
5.4 Tableau de flux de trésorerie consolidé 230 ●
5.5 Variation des capitaux propres consolidés 232 ●
5.6 Notes annexes 233 ●
5.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 314 ●

6. COMPTES ANNUELS CARREFOUR SA AU 31 DÉCEMBRE 2018 319 ●

6.1 Bilan 320 ●
6.2 Compte de résultat 321 ●
6.3 Tableau de flux de trésorerie 322 ●
6.4 Notes annexes 323 ●
6.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 338 ●

7. INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL 341 ●

7.1 Renseignements sur la Société 342
7.2 Renseignements sur le capital 346 ●
7.3 Actionnariat 352 ●
7.4 Informations boursières 355

8. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 357 ●

8.1 Documents accessibles au public 358
8.2 Personne responsable 358
8.3 Responsable de l'information financière 359
8.4 Responsables du contrôle des comptes 359
8.5 Informations incluses par référence 359
8.6 Tables de concordance 360

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du symbole ●

Document de référence

Rapport financier annuel 2018

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 29 avril 2019, conformément à l'article 212-13 du règlement général de l'AMF. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'Émetteur et engage la responsabilité de ses signataires. La présente version du Document de Référence 2018 annule et remplace la précédente version déposée auprès de l'Autorité des marchés financiers le 29 avril 2019 et mise en ligne sur le site Internet de Carrefour le 30 avril 2019. La modification effectuée concerne le tableau d'affectation du résultat figurant à la section 4.7.3 page 203 du Document de Référence 2018.



Alexandre Bompard
Président-Directeur Général

En 2018, nous avons amorcé un travail en profondeur sur la refonte de notre proposition commerciale en magasin, en repensant nos assortiments pour mieux répondre aux attentes nouvelles des consommateurs. Nous avons élargi notre offre en bio, produits frais, produits locaux et marques propres. Pour porter notre engagement, nous avons lancé une campagne mondiale, Act for Food, déployée dans chacun de nos pays, qui rend compte au grand public de nos actions concrètes en faveur de la transition alimentaire. Sur ces sujets centraux pour le consommateur, Carrefour se positionne aujourd'hui comme l'enseigne de référence.

Nous avons déployé cette offre dans notre univers omnicanal, intégrant désormais magasins physiques et en ligne au sein d'un parcours de proximité toujours plus simple et avantageux pour nos clients. Nous avons créé un site marchand unique par pays, sur le modèle de Carrefour.fr. Signe d'une attractivité nouvelle, Carrefour a conclu, en 2018, des partenariats stratégiques avec les plus grands acteurs du digital, dont Tencent et Google, afin de bâtir le commerce du futur.

« En 2018, nous avons engagé une transformation d'une ampleur sans précédent, au service de notre ambition : devenir le leader mondial de la transition alimentaire pour tous. La dynamique enclenchée dans toutes nos géographies et les résultats enregistrés dès cette année nous permettent d'investir dans la construction d'une nouvelle proposition commerciale, dans tous nos formats, physiques ou digitaux, afin de créer pour nos clients un univers omnicanal de référence. »

Alexandre Bompard

Enfin, nous avons engagé la transformation de nos magasins. Une refonte brique par brique, zone par zone, de la promesse espace-offre-prix-services. Une refonte qui part du client et de ses besoins, pour faire du magasin un lieu mixte, qui valorise notre savoir-faire alimentaire, en ligne avec notre ambition, avec des gammes élargies de produits sains et accessibles, notamment en bio, qui propose un non-alimentaire sélectif et recentré sur une offre pertinente et de qualité, opérée en propre ou avec des partenaires, et qui donne accès à de nouveaux services, avec l'ensemble de nos solutions e-commerce.

Grâce à la mobilisation des équipes de Carrefour, nous avons obtenu en 2018 de premiers résultats solides, encourageants, atteignant ou dépassant la plupart de nos objectifs. Ces résultats nous permettent d'aborder la suite de la réalisation du plan Carrefour 2022 avec confiance et avec une ambition renforcée. Le modèle sur lequel repose à présent notre Groupe nous permettra, dès 2019, de répondre au mieux à la triple exigence de nos clients : des prix accessibles et maîtrisés, une alimentation saine, respectueuse de l'environnement et des conditions de production et des services omnicanaux diversifiés.

1

STRATÉGIE DU GROUPE CARREFOUR

1.1 **Les défis d'un leader mondial de la grande distribution** **6**
- 1.1.1 De nouveaux comportements alimentaires 6
- 1.1.2 Des modes de consommation transformés par le numérique 6
- 1.1.3 Un modèle agricole à réinventer 7

1.2 **L'ambition de Carrefour : devenir le leader mondial de la transition alimentaire pour tous** **8**

1.3 **Un an de transformation** **9**
- 1.3.1 Déployer une organisation simplifiée et ouverte 9
- 1.3.2 Gagner en productivité et en compétitivité 10
- 1.3.3 Créer un univers omnicanal de référence 12
- 1.3.4 Devenir le leader mondial de la transition alimentaire pour tous 14

1.4 **Histoire du Groupe Carrefour** **16**

1.5 **Descriptif des activités** **19**
- 1.5.1 Implantations géographiques et déploiement omnicanal 19
- 1.5.2 Synthèse des performances financières 20
- 1.5.3 Carrefour en France et à l'international 21
- 1.5.4 Contexte, enjeux de marché et environnement concurrentiel 23
- 1.5.5 Points de vente et sites marchands 24
- 1.5.6 Marchandises et services 25
- 1.5.7 Logistique et supply chain 26
- 1.5.8 Immobilier 26
- 1.5.9 Organigramme juridique simplifié au 31 décembre 2018 27
- 1.5.10 Un modèle d'affaires créateur de valeur partagée 28

1.6 **Le groupe Carrefour en 2018** **30**
- 1.6.1 Faits marquants 2018 30
- 1.6.2 Faits marquants T1 2019 30
- 1.6.3 Synthèse des performances boursières 31
- 1.6.4 Synthèse des performances extra-financières 32

1.7 **Gouvernance** **34**
- 1.7.1 Le Conseil d'administration 34
- 1.7.2 Le Comité Exécutif Groupe 35

1.8 **Raison d'être** **36**

1.1 Les défis d'un leader mondial de la grande distribution

Le secteur de la grande distribution connaît aujourd'hui des mutations profondes et irréversibles qui nécessitent de transformer la chaîne de production, de commercialisation et de consommation. Le plan de transformation mis en œuvre depuis un an par Carrefour, avec l'ambition de devenir en 2022 le leader mondial de la transition alimentaire pour tous, répond à la nécessité d'anticiper et d'accompagner ces évolutions fondamentales, à la fois environnementales, sociétales et technologiques.

1.1.1 De nouveaux comportements alimentaires

Mieux informés, les consommateurs n'ont jamais été aussi attentifs à ce qu'ils mangent, ni aussi soucieux des conditions de production. Plus connectés, ils sont sollicités par de nombreux acteurs et ont accès à une vaste offre alimentaire. Dans leur acte d'achat, ils expriment des attentes multiples : quête de goût et d'authenticité, recherche d'une meilleure santé, exigence d'une juste rémunération pour le producteur, réduction du gaspillage alimentaire, préservation de l'environnement, souci du bien-être animal. Leurs choix de consommation provoquent des changements majeurs dans toute la chaîne de production et de distribution : depuis l'essor continu du bio – dont les ventes mondiales ont triplé en 10 ans [(1)] – jusqu'au développement des labels et marques équitables, en passant par l'émergence de nouvelles gammes de produits. Selon une enquête récente [(2)], 64 % des consommateurs dans le monde observent une pratique alimentaire qui bannit ou limite certains ingrédients. Par ailleurs, 70 % d'entre eux déclarent faire des choix diététiques pour prévenir la maladie [(2)]. Les consommateurs, aujourd'hui, recherchent donc une alimentation qui soit à la fois bénéfique pour leur santé, pour les producteurs et pour la planète. Ils réclament aussi des garanties renforcées en matière de sécurité alimentaire. Selon une étude mondiale parue en octobre 2018, 90 % des consommateurs souhaitent davantage de transparence sur les produits qu'ils achètent [(3)]. La traçabilité, la clarté et la précision de l'étiquetage sont attendues comme autant de conditions indispensables à la confiance.

1.1.2 Des modes de consommation transformés par le numérique

Depuis son smartphone, le consommateur peut aujourd'hui contrôler l'origine et la qualité nutritionnelle d'un produit, comparer les prix ; il a le choix entre acheter en ligne et se faire livrer, retirer ses courses au *Drive*, ou se fournir directement chez le producteur ; il peut enfin partager son expérience, communiquer sa satisfaction ou son mécontentement.

En même temps qu'elle donne aux clients plus de pouvoir, la digitalisation fait émerger de nouveaux acteurs, depuis la *marketplace* (place de marché) jusqu'à la boutique en ligne spécialisée en passant par d'innombrables start-up, positionnées d'amont en aval de la *FoodTech*.

Enfin, le digital transforme le monde agricole, en apportant des innovations à tous les niveaux de l'exploitation – depuis la plateforme de mutualisation des achats jusqu'au capteur intelligent pour optimiser l'irrigation des sols – et en permettant également une mise en relation directe avec les magasins et les consommateurs.

Enrichi et démultiplié par le digital, le parcours d'un client est moins linéaire, plus fragmenté, dépendant des envies et des offres du moment. L'intégration étroite entre magasin physique et commerce en ligne, au sein d'un univers omnicanal, la réactivité de la chaîne d'approvisionnement et le raccourcissement du circuit de livraison deviennent des clés essentielles pour conquérir l'attention et la fidélité du consommateur.

(1) Source : L'Agence Bio, « Le bio dans le monde », édition 2017.
(2) Nielsen Global Ingredients and Dining Out Trends. Enquête en ligne réalisée en 2016 auprès de 30 000 consommateurs dans 63 pays.
(3) Étude Kantar TNS pour le SIAL 2018.

1.1.3 Un modèle agricole à réinventer

À l'horizon 2050, la Terre devrait compter 10 milliards d'individus, contre 7,5 milliards aujourd'hui et 1 milliard en 1800 [(1)]. Confrontée à la nécessité de nourrir une population mondiale en rapide augmentation, l'agriculture intensive et industrielle semble atteindre ses limites. Elle génère des déséquilibres environnementaux qui limitent ou annulent la hausse de ses rendements et suscitent la défiance d'une part croissante des consommateurs, qui se tournent désormais vers des modes alternatifs de production. L'agroécologie et l'agriculture biologique ne cessent de progresser, même si leur part dans la production mondiale reste relativement restreinte. Entre 2011 et 2016, la surface cultivée en bio a augmenté de 54 % pour représenter 1,2 % de la surface agricole utile dans le monde [(2)].

Face au double défi d'une demande croissante à satisfaire et d'une exigence environnementale et sociétale de plus en plus élevée, l'agriculture doit réinventer son modèle et ses pratiques. Le rôle d'un leader mondial de la distribution est d'accompagner cette mutation cruciale pour l'avenir de la planète.-

(1) Source : ONU, juin 2017.
(2) Source : L'Agence Bio.

1.2 L'ambition de Carrefour : devenir le leader mondial de la transition alimentaire pour tous

Dans ce contexte de profondes mutations, Carrefour a engagé, en janvier 2018, un vaste plan de transformation, avec l'ambition de devenir le leader mondial de la transition alimentaire pour tous.

Pour atteindre cette ambition, Carrefour s'appuie sur de nombreux atouts : une marque reconnue dans de nombreux pays ; 105 millions de foyers clients ; un réseau de 12 111 magasins dans plus de 30 pays et des sites de e-commerce attirant chaque jour 1,3 million de visiteurs uniques ; un enracinement local et une implication au quotidien de chaque magasin dans la vie et le développement de son territoire ; enfin 363 862 collaborateurs exerçant leurs savoir-faire dans 300 métiers différents.

Le Groupe mobilise ainsi toute son expertise du commerce, enrichie au long de 60 ans d'histoire, et une culture de pionnier qui l'a toujours porté aux avant-postes de la distribution : inventeur en 1963 de l'hypermarché et en 1976 des marques de distributeur, créateur en 1992 des Filières Qualité Carrefour – qui rassemblent aujourd'hui près de 28 000 producteurs agricoles dans le monde – pionnier et leader en France de la distribution généraliste du bio.

Conscient de l'urgence des enjeux et de l'ampleur des défis, Carrefour a lancé, en septembre 2018, **Act for Food**, un programme mondial d'actions concrètes en faveur du « mieux manger ». Ces engagements sont déclinés dans chacun des pays où le Groupe est implanté (*détail en chapitre 2.4.1*). En France, Act for Food s'articule autour de 13 actions majeures :

1. garantir le bio 100 % français sur les produits frais de marque Carrefour Bio ;
2. bannir 100 substances controversées de tous les produits alimentaires Carrefour ;
3. supprimer ou réduire l'utilisation des pesticides chimiques des filières végétales ;
4. supprimer les traitements antibiotiques dans les élevages Filière Qualité Carrefour ;
5. garantir un large choix de poissons certifiés pêche et aquaculture responsables ;
6. supprimer les OGM des produits Carrefour et de l'alimentation des animaux d'élevage ;
7. doubler la gamme de produits végétariens en 2019 ;
8. vendre des fruits et légumes issus de semences paysannes pour favoriser la biodiversité ;
9. généraliser la traçabilité *blockchain* dans les Filières Qualité Carrefour ;
10. accompagner 500 agriculteurs à la conversion au bio ;
11. lutter contre le gaspillage alimentaire ;
12. supprimer des rayons les fruits et légumes bio qui ne sont pas de saison ;
13. réduire les emballages.

Pour enrichir et suivre les engagements d'Act for Food, et l'accompagner dans la transformation de son modèle, Carrefour a mis en place un Comité d'orientation alimentaire, composé de sept personnalités externes aux expertises reconnues dans les domaines du mieux-manger, de l'alimentation citoyenne, de la nutrition et de la santé, de l'agriculture durable :

- Lucie Basch, fondatrice de Too Good To Go ;
- Myriam Bouré, co-fondatrice de Open Food France ;
- Emmanuel Faber, Président-Directeur Général de Danone ;
- Jean Imbert, chef cuisinier éco-responsable ;
- François Mandin, agriculteur vendéen, engagé dans l'agriculture de conservation des sols ;
- Caroline Robert, cancérologue, chef de service à l'Institut Gustave Roussy ;
- Maxime de Rostolan, fondateur de Fermes d'Avenir et de Blue Bees.

Mobilisant l'ensemble de ses partenaires et parties prenantes dans la transition alimentaire pour tous, le Groupe a obtenu, en 2018, des premiers résultats probants, démontrant sa capacité à progresser sur la voie d'une ambition qui sert aussi bien le consommateur que le citoyen.

1.3 Un an de transformation

Le plan stratégique « Carrefour 2022 » s'articule autour de quatre axes : déployer une organisation simplifiée et ouverte ; gagner en productivité et en compétitivité ; créer un univers omnicanal de référence ; refondre l'offre au service de la qualité alimentaire.



Sur chacun des quatre axes, assortis d'objectifs mesurables et régulièrement évalués, le groupe Carrefour a progressé significativement tout au long de l'année 2018.

1.3.1 Déployer une organisation simplifiée et ouverte

Afin de gagner en efficacité et d'être toujours plus connecté à son écosystème, Carrefour met en place une organisation resserrée, agile, réactive et orientée client.

Une organisation rationalisée

La réorganisation du Groupe a franchi une étape majeure avec le regroupement de ses différents sièges. En France, Carrefour a réuni l'ensemble des équipes, qui travaillaient auparavant dans douze immeubles différents, sur le site unique de Massy Palaiseau, nouveau siège mondial du Groupe. Parallèlement, le Groupe a engagé et concrétisé, en 2018, un plan de 2 400 départs volontaires en France, de 1 000 départs volontaires en Belgique et de 1 000 en Argentine.

Pour tirer parti de sa taille, il a par ailleurs favorisé les synergies entre sièges, magasins, entrepôts et pays et simplifié son organisation et ses modes de management au service du client. Dans ce cadre, les fonctions support opèrent désormais au plus près des magasins et des entrepôts au sein d'une organisation horizontale et décloisonnée.

Enfin, comme il s'y était engagé, Carrefour a abandonné près de 500 projets non prioritaires, tel que le projet Nolim, sur les marchés de la vidéo à la demande et du livre numérique, afin de mettre fin à une certaine forme de dispersion et de regagner en efficacité opérationnelle.

Il a ainsi pu dégager les moyens nécessaires pour investir massivement dans le digital et la transition alimentaire pour tous (*détail en chapitre 2.1.1*), deux des axes prioritaires de son plan de transformation.

Un modèle agile et ouvert

Pour renforcer sa compétitivité et son efficacité opérationnelle, le Groupe a noué en 2018 des partenariats avec des acteurs de référence sur des activités et des métiers stratégiques pour son développement.

Dans le domaine du digital et de l'e-commerce :

- Carrefour s'est associé à Google pour ouvrir à Paris, en mars 2019 un *hub* digital - réunissant près de 300 collaborateurs des deux entreprises - dédié au développement conjoint de projets innovants dans l'e-commerce, le *Big Data* et l'intelligence artificielle. Ce partenariat intègre également un travail conjoint sur de nouvelles expériences d'achat, notamment autour de la voix, le déploiement du *Cloud* et un programme de formation et d'acculturation digitale des collaborateurs Carrefour ;
- un partenariat avec Tencent, l'un des leaders chinois de l'Internet, a permis de lancer en mai 2018 « Carrefour Le Marché », un premier supermarché connecté associant offre de proximité et services mobiles de pointe, comme par exemple le paiement par reconnaissance faciale. Ce partenariat a vocation à accélérer la digitalisation du Groupe en Chine ;
- Carrefour s'est enfin rapproché de Sapient pour la refonte de ses sites marchands et applications en France, et du site Showroomprivé, deuxième acteur européen de la vente privée en ligne, afin de construire une offre omnicanale de premier plan.

Dans le domaine de la sécurité et de la traçabilité alimentaire :

- Carrefour applique pour la première fois en France en 2018 la technologie de la *blockchain* à une filière animale emblématique de l'enseigne : le poulet d'Auvergne Filière Qualité Carrefour, vendu à 1 million d'unités chaque année. La technologie de la blockchain a été, au cours de l'année, étendue à plusieurs filières animales et végétales comme les œufs, le fromage, les oranges, les pomelos, les tomates, le saumon et le porc. Les bénéfices de la blockchain appliquée aux filières alimentaires sont nombreux : pour les consommateurs, elle répond à un besoin de transparence de plus en plus grand ; pour les éleveurs, elle leur permet de valoriser leur production et leur savoir-faire ; pour l'enseigne, elle permet de partager avec tous ses partenaires une base de données sécurisée et de garantir aux clients une sécurité alimentaire renforcée (détail en chapitre 2.2.1).
- En octobre 2018, Carrefour a rejoint la plateforme IBM Food Trust qui constitue une des actions majeures du programme mondial de transition alimentaire de Carrefour, Act for Food, afin d'accélérer le déploiement de la technologie *blockchain* à de nouvelles gammes de produits dans les tous prochains mois. Devenir un membre fondateur de la plateforme IBM Food Trust est une opportunité majeure pour Carrefour d'accélérer et d'étendre l'utilisation de la *Blockchain* aux produits afin d'assurer aux clients une traçabilité sûre et fiable de ceux-ci.

Dans le domaine des achats :

Les alliances conclues par Carrefour avec Tesco et Système U (création de la centrale Envergure) sont désormais opérationnelles. Le Groupe a engagé d'autres partenariats avec Provera en Belgique et au Luxembourg, FNAC Darty en France ou encore PAM et VéGé en Italie.

Dans le domaine du gaspillage alimentaire :

Le Groupe s'est allié à la start up Too Good To Go qui œuvre auprès des marques et des distributeurs pour réviser la sémantique utilisée pour les Dates de Durabilité Minimale des produits.

Parallèlement, le Groupe a acquis de jeunes entreprises innovantes, positionnées sur des services et des segments de marché en cohérence avec l'univers omnicanal proposé aux clients. En 2018, Carrefour a ainsi opéré l'acquisition de Quitoque, n° 1 français de la livraison de paniers-recettes à domicile, de Planeta Huerto, le leader espagnol de la vente en ligne de produits bio, et au Brésil de E-mídia, un portail communautaire dédié aux recettes de cuisine, attirant 2,5 millions de visiteurs uniques par mois.

Une culture client renforcée

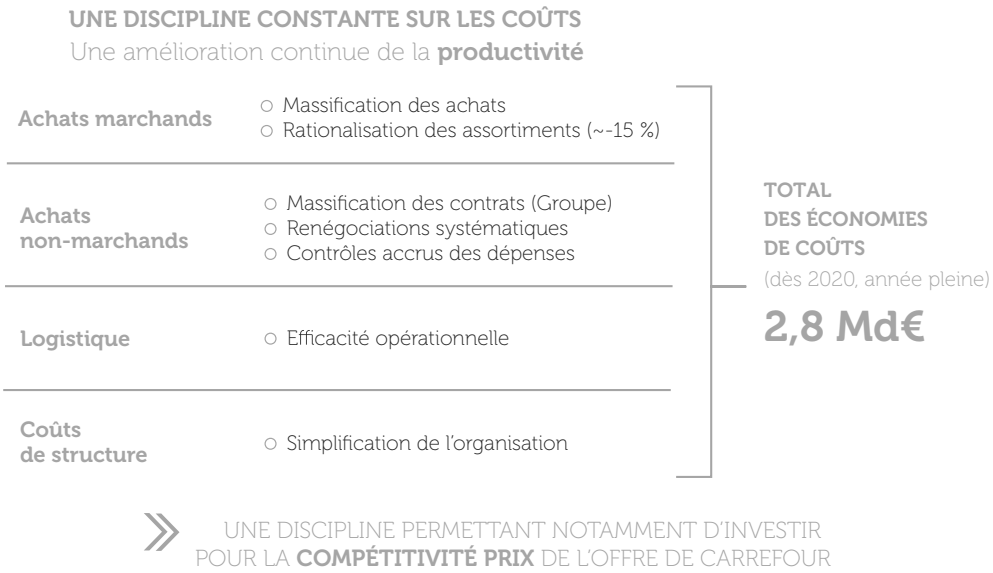
Soucieux de déployer en interne une plus forte culture client, le Groupe a intensifié ses investissements de formation et de recrutement sur les compétences et métiers positionnés au cœur de sa stratégie (transformation digitale, transition alimentaire, management). Entre autres initiatives, Carrefour a mis en œuvre, en lien avec Google, le programme de formation Go Transform, convertissant 1 000 cadres du Groupe en ambassadeurs de la transformation digitale dans leur pays et auprès de leurs équipes.

En France, Carrefour a au cours de l'année 2018 formé 9 700 salariés sur des sujets structurants tels que le marché des produits bio ou des produits frais soit deux fois plus qu'en 2017. Cette formation a pour ambition de donner plus de connaissances aux collaborateurs sur les enjeux liés à la transition alimentaire et donc d'être en mesure de mieux conseiller les clients. Dans les hypermarchés, 20 800 employés ont suivi le cursus de formation « 100 % Orientés Clients & Collaborateurs ». En Chine, le Groupe a poursuivi le développement de son école du frais, qui a formé 1 200 talents en 2018.

1.3.2 Gagner en productivité et en compétitivité

Le Groupe associe deux leviers complémentaires pour augmenter durablement sa productivité et sa compétitivité : d'une part une démarche rigoureuse de réduction de ses coûts de structure et de gestion, dont bénéficieront les consommateurs au travers d'une baisse des prix en magasin ; d'autre part une politique d'investissement plus sélective, concentrée sur ses priorités stratégiques (digital, e-commerce, transition alimentaire).

Un puissant plan de réduction de coûts de 2,8 milliards d'euros réalisé dès 2020 en année pleine



Bonne dynamique de réduction des coûts

Carrefour a lancé une démarche de réduction des coûts dans l'ensemble de ses pays et réalisé 1 050 millions d'euros d'économies en 2018. Cette dynamique a permis de relever l'ambition des baisses de coûts de 2,0 à 2,8 milliards d'euros en année pleine à horizon 2020.

Cette performance résulte notamment de :

- la mutualisation et la massification des achats marchands et non marchands ;
- la réduction de la masse salariale, consécutivement aux plans de départs volontaires ;
- l'optimisation de la *supply chain*.

Les alliances à l'achat conclues en 2018 avec d'autres acteurs de la distribution, notamment Système U et Tesco, porteront leurs fruits à partir de 2019.

Ces résultats sont aussi le fruit de l'important travail de refonte de la proposition commerciale en magasin : après avoir réduit les assortiments d'environ 6 % en 2018, une nouvelle étape de rationalisation devra permettre de porter leur réduction globale à 15 % en 2020 à l'échelle mondiale (contre 10 % initialement).

Carrefour a également mené à bien la sortie du périmètre des 273 magasins ex-Dia, acquis en 2014.

Cession d'actifs non stratégiques

Le Groupe a par ailleurs cédé, en 2018, des actifs immobiliers non stratégiques pour une valeur de 160 millions d'euros, et vise un total de cessions immobilières atteignant 500 millions d'euros à l'horizon 2020.

Une compétitivité commerciale accrue

Cette rationalisation des dépenses a permis au Groupe d'investir dans sa compétitivité prix, conformément à ses engagements, plus spécifiquement dans les supermarchés Carrefour Market en France et les hypermarchés au Brésil.

En 2019, Carrefour poursuivra dans tous ses pays d'implantation cette stratégie de répercussion des gains de gestion sur les prix proposés aux clients. Avec l'entrée en vigueur des premières dispositions de la loi Alimentation en France, les opérations "Prime Grandes Marques" (200 produits avec des remises jusqu'à 1,5€) et "Primes Fidélités" (10 % de remises sur 10 000 produits de marques Carrefour) ont ainsi été lancées en février 2019.

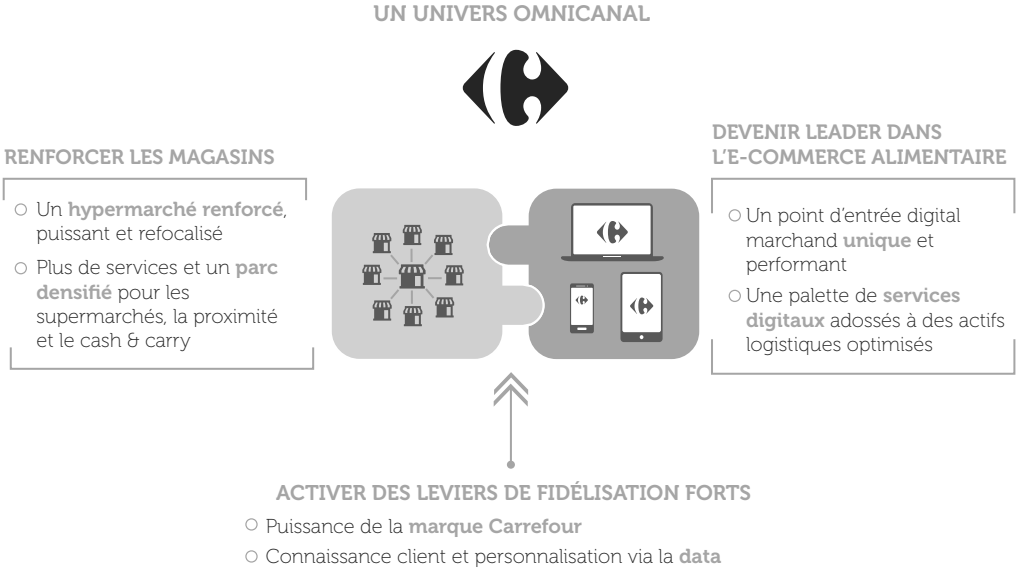
Des investissements stratégiques

Tout en réduisant ses coûts et en améliorant sa productivité, Carrefour a investi en 2018, 1,6 milliards d'euros dans les secteurs clés de son plan de transformation, notamment :

- le développement des services digitaux et l'harmonisation des solutions de e-commerce ;
- l'expansion des formats de proximité et la modernisation des hypermarchés ;
- la généralisation des *Drives*, du *click & collect* et des services de livraisons à domicile ;
- la meilleure intégration des magasins dans un parcours omnicanal ;
- le déploiement d'une offre alimentaire au plus près des exigences des consommateurs, que ce soit en termes de qualité et traçabilité, de démocratisation du bio, ou d'élargissement de l'offre en frais et en produits locaux ;
- l'accompagnement des agriculteurs et de tous les acteurs de la filière alimentaire dans le cadre de partenariats longue durée.

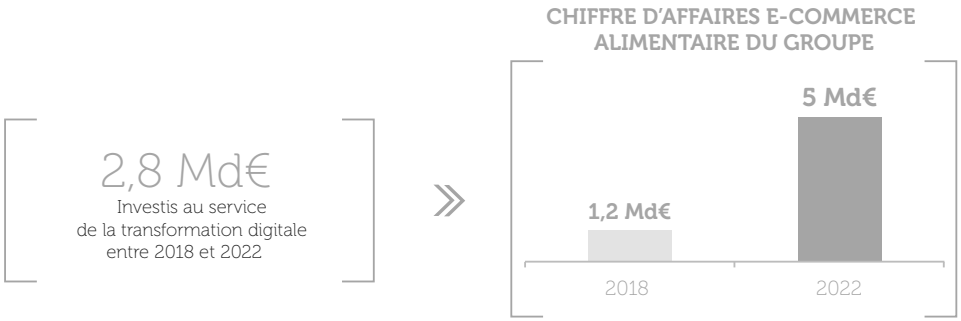
1.3.3 Créer un univers omnicanal de référence

Avec plus de 12 000 magasins dans plus de 30 pays, Carrefour dispose d'un réseau de vente mondial. Dans le cadre de son plan de transformation, le Groupe met en œuvre l'intégration de ses magasins physiques et de son offre en ligne au sein d'un univers omnicanal fluide et complet. L'objectif est d'offrir aux clients de multiples modalités d'achat : commander en ligne et retirer ses achats au *Drive*, se faire livrer rapidement à domicile, ou encore faire ses courses en magasin et bénéficier sur place de services digitaux qui facilitent, accélèrent et enrichissent leur parcours.



Dans ce cadre, Carrefour a engagé un plan d'investissement digital de 2,8 milliards d'euros sur 5 ans, avec l'objectif de devenir, à l'horizon 2022, le leader mondial de l'e-commerce alimentaire. En 2018, Carrefour a réalisé dans l'e-commerce alimentaire un chiffre d'affaires mondial de 1,2 milliard d'euros, en hausse de plus de 30 % sur un an.

Un objectif de 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires TTC dans l'e-commerce alimentaire d'ici 2022



Un portail digital unifié

En 2018, le Groupe a mené à bien le projet « One Carrefour », restructurant l'ensemble de ses sites et applications mobiles de e-commerce pour ne plus proposer, dans chaque pays, qu'un seul portail marchand et une seule marque – en France, *Carrefour.fr*.

En parallèle, Carrefour a significativement développé ses services de *Drives*, de *Drives* piétons, de *click and collect* et de livraison à domicile, poursuivant un double objectif : fluidifier le parcours client entre *offline* et *online* et rendre immédiatement accessible son offre en e-commerce alimentaire.

En 2018, Carrefour a ainsi ouvert 190 *Drives*, dont 164 en France. Le parc français atteint au 31 décembre 2018 832 unités - incluant 35 *Drives* piétons localisés à Paris, Lyon, Saint-Étienne et Beauvais. Carrefour a également étendu la couverture de sa solution de *click and collect* dans 1 700 de ses points de vente.

Le Groupe généralise aussi son offre de livraison alimentaire à domicile. En 2018, celle-ci s'est notamment appliquée à 19 nouvelles villes en France, 23 en Chine et 41 en Italie. Le Groupe a développé dans 9 pays son offre de Livraison Express en moins d'une heure, déterminante pour l'achat en ligne de produits frais. Dans 5 pays, cette solution est mise en place *via* un opérateur spécialiste de la gestion du dernier kilomètre, à l'instar de Stuart (filiale du groupe La Poste) en France, ShipTo en Belgique et Bringo en Roumanie.

Une logistique renforcée

Parallèlement à ses investissements dans le front office, Carrefour se dote d'un *back office* à la hauteur de ses ambitions dans l'e-commerce alimentaire. Le Groupe construit un outil industriel et logistique de pointe, appuyé notamment sur un réseau de plateformes de préparation de commande (PPC) automatisées. En France, par exemple, la plateforme d'Aulnay-sous-Bois, inaugurée en janvier 2018, dessert 50 magasins, dont 16 *Drives* et 3 *Drives* piétons. À terme, elle desservira la quasi-totalité des *Drives* ouverts par l'enseigne en région parisienne, à l'exception des *Drives* piétons qui seront transférés en 2019 à la PPC de Pantin. En plus des PPC, Carrefour développe des solutions hybrides, en implantant dans ses hypermarchés des outils robotisés ou semi-robotisés de préparation des commandes (*dark stores*). En 2018, le Groupe a créé des *dark stores* au Brésil, en France, en Italie et en Pologne.

Carrefour renforce également son *back office* en marketing. À l'horizon 2022, le Groupe consacrera 50 % de ses investissements marketing au digital – contre 8 % en 2017 – avec pour priorité l'harmonisation de ses bases de données clients, la consolidation du *Customer Relationship Management* (CRM), la mise en œuvre d'une communication et d'offres personnalisées, adaptées aux habitudes et préférences de chaque consommateur.

Les magasins au cœur de l'omnicanalité

À la fois espace de vente, centre de préparation et de livraison, point de retrait et de retour, les magasins se situent au cœur de l'univers omnicanal construit par Carrefour. Ils font l'objet d'un programme d'investissement soutenu.

En 2018, plus de 470 magasins de proximité (dont 145 en France) ont été ouverts sur les 2 000 initialement prévus d'ici à 2022. Cette dynamique permet à Carrefour de revoir son objectif à 3 000 ouvertures de magasins de proximité dans le monde à horizon 2022.

Cette expansion confirme la place centrale des formats de proximité dans la stratégie du Groupe, qui permettent :

- de renforcer le maillage et le nombre de points de contacts sur un territoire ;
- d'améliorer la convergence et la complémentarité avec le digital, notamment dans le cadre du développement des *Drives* et des *Drives* piéton ;
- de développer, dans les grandes villes notamment, une offre répondant aux nouvelles habitudes de consommation (exemple du Carrefour City La Halle ouvert à Paris fin 2018 qui combine commandes *Drive* pour les produits de grande consommation, achat sur place pour les produits frais et offre *ready-to-eat* (prêt à manger), intégrant le développement de nouveaux concepts de restauration).

Dans le même temps, Carrefour rénove ses hypermarchés pour mieux les intégrer dans son univers omnicanal. Le Groupe adapte la taille des hypermarchés à leur zone de chalandise et aux attentes de leurs clients, en réduisant la place des catégories non-alimentaires les moins compétitives. Les surfaces libérées sont notamment réallouées à des espaces bio, des *outlets* (magasins de déstockage), des zones de préparation des commandes e-commerce et des tests de *shop in shop* de produits électrodomestiques. En France, Carrefour a ainsi supprimé et reconverti, dans ses hypermarchés, une surface totale de 20 000 m^2 à fin 2018.

Le Groupe a enfin conforté sa position de leader, *offline* et *online*, sur le format cash & carry. Au Brésil, il a converti 20 hypermarchés en Atacadão - n° 1 du marché domestique - et prévoit à nouveau l'ouverture de 20 Atacadão en 2019. La même stratégie est déployée en Argentine, avec en 2018 la transformation de 16 hypermarchés en Maxi. Enfin, Carrefour poursuit le développement de son enseigne Supeco - un cash & carry ouvert à la fois aux professionnels et aux particuliers - en Europe et en Afrique.

Sur tous les formats de magasin, Carrefour accélère le déploiement de services digitaux pour réduire le temps d'attente en caisse et améliorer l'expérience achat des clients. En 2018, le Groupe a notamment généralisé sa solution Carrefour Pay, intégrant sur un même smartphone paiement mobile, programme de fidélité et de *couponing*. Carrefour Pay est désormais utilisable dans tous les magasins en France, et s'étendra prochainement à d'autres pays.

Le Groupe a également étendu ses services de *self-checkout* et de *scan & go* permettant aux clients de scanner eux-mêmes leurs achats et de les régler avec Carrefour Pay sans passer en caisse.

Carrefour a enfin renforcé l'attractivité de ses services non marchands (banque et assurance, spectacles…), en conjuguant nouvelles offres en ligne, vente et conseil en magasin. Par exemple, le compte bancaire 100 % digital et la carte de paiement associée C-zam, vendus sous forme de coffret dans tout le réseau français, ont conquis 120 000 clients en l'espace d'un an.

En non-alimentaire, Carrefour concentre ses investissements sur les catégories de produits les plus porteuses de croissance et de sens pour ses magasins, dans une logique omnicanale et en s'ouvrant à des partenariats novateurs.

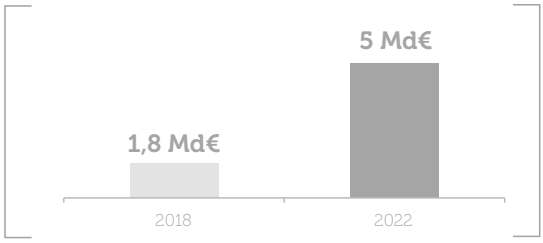
Le Groupe a par exemple conclu, en décembre 2017, une alliance stratégique avec Fnac-Darty afin de négocier en commun les conditions d'achat des produits électroniques et électroménagers grand public dans un contexte de concurrence vive sur le secteur. En 2018, il a enrichi ce partenariat avec l'ouverture test de *shop in shop* Darty dans deux de ses hypermarchés français. La même démarche est mise en œuvre dans de nombreux pays et pour différents univers de produits. En Pologne, le Groupe développe dans ses magasins des *corners* à l'enseigne MediaMarkt, le spécialiste allemand de l'électronique et de l'électroménager. Au travers de ces partenariats, Carrefour peut à la fois réduire ses coûts de gestion et dynamiser ses ventes dans les familles non-alimentaires ciblées.

1.3.4 Devenir le leader mondial de la transition alimentaire pour tous

Le groupe Carrefour se mobilise au service d'une alimentation saine, équilibrée, issue d'une agriculture durable et respectueuse de l'environnement, en phase avec les exigences nouvelles des consommateurs. Cette ambition se décline en trois objectifs majeurs :

- développer à un rythme soutenu l'offre et les ventes en **produits frais**, et en France viser une croissance du chiffre d'affaires trois fois supérieure à celle du reste de l'alimentaire, en attirant un million de nouveaux clients à l'horizon 2022 ;
- devenir le leader du **bio** dans l'ensemble des pays d'implantation du Groupe, en atteignant un chiffre d'affaires global de 5 milliards d'euros en 2022 ;
- faire des **produits à marque propre** le fer de lance de la qualité et de la sécurité alimentaire pour tous, avec l'objectif de réaliser avec ces marques un tiers du chiffre d'affaires du Groupe d'ici à 2022.

CHIFFRE D'AFFAIRES TTC BIO DU GROUPE



Renforcement de l'offre en frais

Le Groupe a renforcé, en 2018, les fondamentaux de son offre en produits frais, dans tous ses pays d'implantation : mise en œuvre de plans agroécologiques ; développement de la production coopérative locale et des circuits courts ; alimentation 100 % naturelle des animaux d'élevage ; labellisation des produits ; information nutritionnelle ; suppression des additifs et réduction des teneurs en sel, sucre et gras dans les aliments ; optimisation de la chaîne logistique ; déploiement d'une traçabilité en technologie *blockchain* ; formation des collaborateurs et extension des écoles du frais Carrefour. Carrefour décline ses objectifs qualitatifs par pays et par filière avec par exemple :

- **les Filières Qualité Carrefour (*voir détail en chapitre 2.2.3*)** : En France, le Groupe s'est fixé, à l'horizon 2020, un objectif de 20 % d'approvisionnement issu de ses Filières Qualité, et pour les fruits et légumes une proportion de 50 % en provenance de producteurs locaux. Il prévoit aussi que 100 % des produits issus de ses Filières Qualité offrent aux consommateurs, en 2022, un bénéfice agroécologique distinctif (« cultivé sans pesticide chimique », « nourri sans antibiotique », « nourri sans OGM »...).

  Carrefour a accéléré en 2018 le développement de ses Filières Qualité, qui rassemblent aujourd'hui près de 28 000 producteurs agricoles dans le monde au sein de partenariats pluriannuels, assortis d'un prix juste et d'un cahier des charges intégrant de nombreuses exigences qualitatives, environnementales et sociales. En juin 2018, par exemple, Carrefour a signé une Filière Qualité réunissant des agriculteurs et transformateurs de la région Auvergne-Rhône-Alpes pour la production de farine et d'un pain d'épeautre 100 % français. Au total, le Groupe compte plus de 500 Filières Qualité Carrefour. Les ventes de produits issus de ces filières ont augmenté de 10,1 %, en 2018, pour atteindre 922,7 millions d'euros ;
- **la pêche et l'aquaculture (*voir détail en chapitre 2.2.5*)** : Le Groupe devrait atteindre en 2019, avec un an d'avance, sa cible de 50 % de produits de la mer Carrefour issus de la pêche durable (labels MSC, ASC ou FQC). En 2018, ces produits labellisés ont représenté 37,3 % des ventes totales de poissons réalisées par les magasins du Groupe, passant de 310,9 à 443,9 millions d'euros de chiffre d'affaires (+ 42,8 %).

  Carrefour est le premier distributeur français à obtenir une certification de pêche durable (MSC et ASC) sur 100 % de ses hypermarchés et supermarchés (format Market).

Forte augmentation des ventes en bio

En 2018, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 1,8 milliard d'euros dans l'alimentation bio.

Carrefour a développé son offre de produits biologiques dans tous les pays et tous les formats de magasin. En France, le Groupe a implanté des « packs bio » (*corners* dédiés) dans 107 hypermarchés, des espaces « bio Expérience » (environ 8 000 références Bio sur 600 m^2) dans 5 hypermarchés, des *shop in shop* bio dans 35 Carrefour Market, et agrandi ses linéaires bio dans la totalité de ses magasins de proximité. Le Groupe souhaite développer son parc de magasins spécialisés bio de proximité. En 2018 Carrefour a inauguré 5 nouveaux magasins bio de proximité en France et 3 en Espagne. Il projette de poursuivre l'ouverture de ce type de formats dans les années à venir en Europe.

En juillet 2018, Carrefour a annoncé l'acquisition de So.Bio une chaîne de 8 supermarchés bio implantés dans le Sud-Ouest de la France, afin de se renforcer dans la distribution spécialisée de produits bio.

Dans le cadre de sa démarche omnicanale, le Groupe a également élargi l'offre de sa filiale Greenweez, leader européen de la distribution en ligne de produits biologiques. En octobre 2018, Greenweez a acquis Planeta Huerto, le n° 1 espagnol et portugais du bio *online*, avec plus de 35 000 références et 250 000 clients.

En amont, Carrefour soutient la conversion des producteurs à l'agriculture biologique. En partenariat avec WWF, le Groupe a lancé le contrat « bio développement » : il s'engage sur un volume d'achat et un prix, pour une durée de 3 à 5 ans, auprès des agriculteurs qui se convertissent au bio. Leurs produits, vendus en magasin, bénéficient d'un étiquetage spécifique et siglé WWF. En 2018, Carrefour a conclu des contrats « bio développement » avec 210 agriculteurs sur 15 filières et vise d'ici 2022 un total de 500 conversions.

Nette progression des produits de marque propre

La refonte de l'assortiment s'accompagne d'un travail approfondi sur la marque Carrefour et du développement de nouvelles gammes, afin de mettre davantage en avant la qualité et le prix de produits à marque propre. L'objectif du Groupe est de réaliser un tiers de ses ventes *via* les produits à marques Carrefour à l'horizon 2022.

Carrefour a encore élevé, en 2018, les standards de qualité pour ses produits de marque propre. Dans plusieurs pays (Belgique, Espagne, France, Italie), le Groupe a banni 100 additifs alimentaires (colorants, antioxydants, conservateurs, agents de texture…) de la composition de ses produits, et s'est engagé à en supprimer 30 autres d'ici 2020.

Opérant au plus près des attentes de ses clients, le Groupe a significativement élargi, en 2018, sa gamme Carrefour Bio, en ajoutant 743 nouvelles références aux 2 566 existantes en 2017, pour atteindre un total de 3 309 références. Dans l'objectif de garantir un bio de marque propre 100 % français, le Groupe a par ailleurs amorcé le retrait de ses rayons des fruits et légumes biologiques qui ne sont pas de saison. Allant encore plus loin le Groupe entend, au cours de l'année 2019, disposer d'une offre de 95 % de fruits et légumes produits en France.

Carrefour a également étoffé sa gamme de produits végétariens, Carrefour Veggie, qui répond au changement des habitudes alimentaires et à la montée des préoccupations environnementales. D'ici juin 2019, le Groupe aura doublé le nombre de références proposées dans sa gamme végétarienne.

Engagé dans une démarche de co-construction, Carrefour associe étroitement les consommateurs à la conception et au développement de nouveaux produits alimentaires. En 2018, le Groupe a ainsi organisé plus de 200 000 dégustations et tests qualitatifs auprès de ses clients.

Carrefour vise aussi l'exemplarité en matière d'emballages. Le Groupe a rejoint, en octobre 2018, la « Nouvelle économie des plastiques », initiée par la Fondation Ellen MacArthur. L'objectif : parvenir en 2025 à 100 % d'emballages recyclables, compostables ou réutilisables. Le Groupe a par ailleurs, comme d'autres enseignes et industriels de l'agroalimentaire, signé le 21 février 2019 le Pacte National sur les emballages plastiques.

Enfin, Carrefour a initié en 2018 un programme précurseur en matière de qualité alimentaire. Le Groupe étend progressivement à l'ensemble de ses Filières Qualité la technologie *blockchain*, qui garantit la traçabilité totale d'un produit, à toutes les étapes de production, de transformation, de stockage et de vente. Carrefour a par ailleurs réalisé, en 2018, plus de 53 000 analyses de qualité (+ 8 % par rapport à 2017) sur les 2 616 sites qui fabriquent ses produits de marque propre.

Proactif en matière de transparence alimentaire, Carrefour partage l'ensemble des données de ses produits de marque propre sur la plateforme citoyenne Open Food Facts. Celle-ci permet aux consommateurs de vérifier très simplement, *via* une application mobile, la valeur et le score nutritionnels d'un produit (*détail en section 2.2.1*).

1.4 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.

1960

Issus de familles d'entrepreneurs, ils se retrouvent autour d'une idée nouvelle : le libre-service à la française, qu'ils expérimentent sur une surface de 200 m², avant d'ouvrir un supermarché de 850 m² au carrefour de l'avenue Parmelan et de l'avenue André-Theuriet.



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. Rapidement, les filets noirs disparaissent, rendant le C moins visible, quasiment subliminal.

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 alors noués, permettant de redistribuer aux plus démunis les produits alimentaires à date de consommation courte.



1997

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

1998

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



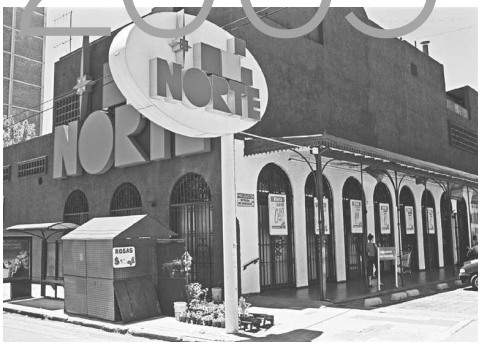
1999

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

2000

Pour répondre à l'évolution des modes de consommation, Carrefour lance le supermarché en ligne Ooshop qui propose alors une gamme de 6 000 produits dont plus d'un millier de produits frais.
Le développement de Carrefour se traduit également par l'ouverture, en 2001, du premier magasin en Roumanie.

2005



Au cours des années 2000, 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.



2010

Les enseignes Carrefour poursuivent leur développement, au Brésil par exemple, avec l'ouverture de 11 magasins Atacadão sur l'année ou, en Chine, avec l'ouverture de 22 hypermarchés et l'acquisition de 8 magasins dans le cadre du partenariat avec Baolongcang, une des principales chaînes d'hypermarchés de la région du Hebei.

2012

Le Groupe engage un recentrage de ses activités. Ainsi, les partenariats en Indonésie, en Turquie et au Moyen-Orient sont réorganisés. Le Groupe consolide également Guyenne et Gascogne après le succès de l'OPA/OPE en France et procède à l'acquisition des magasins Eki en Argentine.



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 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 septembre 2018, Carrefour lance une campagne publicitaire mondiale sans précédent : Act For Food.
Au terme d'un an de transformation, le chiffre d'affaires mondial de Carrefour dans l'e-commerce alimentaire a progressé de 30 % pour atteindre 1,2 milliard d'euros et les ventes de bio ont fortement augmenté pour s'établir à 1,8 milliard d'euros.

Pour découvrir l'actualité 2018, rendez-vous au chapitre 1.6

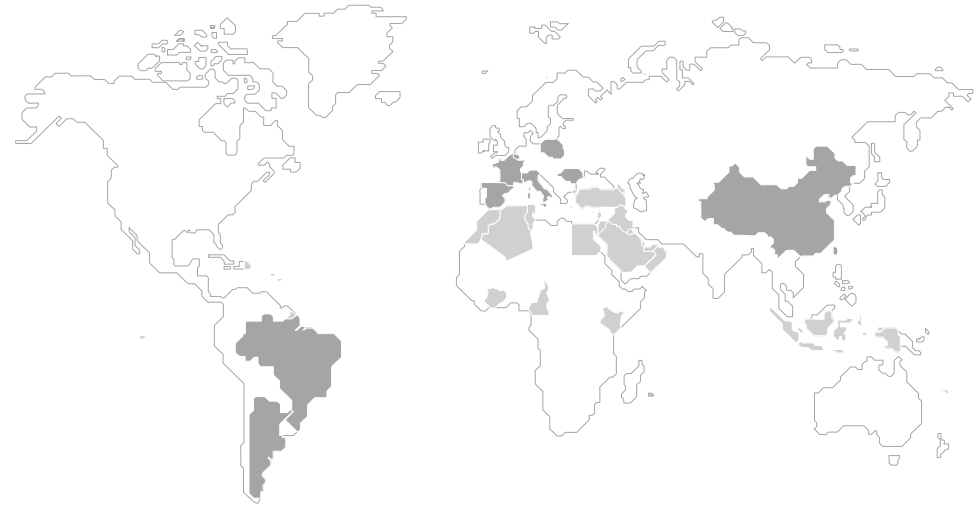
1.5 Descriptif des activités

1.5.1 Implantations géographiques et déploiement omnicanal

CARTE DES IMPLANTATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2018

Groupe Carrefour
12 111 magasins dans le monde

France*	Belgique	Pologne	Roumanie	Chine
5 220 magasins	794 magasins	850 magasins	360 magasins	239 magasins



Argentine	Brésil	Espagne	Italie	Taïwan	Autres pays
590 magasins	435 magasins	1 088 magasins	1 083 magasins	128 magasins	1 324 magasins

Pays / régions intégrés Pays / régions franchisés

* France métropolitaine

Déploiement omnicanal

Dans le cadre de sa stratégie omnicanale, Carrefour développe ses points de vente et de retrait physiques en synergie avec ses sites et applications de e-commerce, afin d'offrir aux consommateurs des solutions simples, accessibles à tous, partout et à tout moment (courses en magasin, retrait en *Drive* ou en *click & collect*, livraison à domicile).

Carrefour est un groupe omnicanal et multilocal. Dans chaque pays, chaque région, l'enseigne construit une offre en phase avec les préférences et habitudes de consommation des clients. Chaque magasin dispose de l'autonomie nécessaire pour adapter ses assortiments et sa gamme de services aux besoins locaux, construire une relation de proximité avec ses clients, tout en bénéficiant des ressources et des moyens d'un groupe de distribution international. Chaque magasin s'engage dans le développement de son territoire, 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 les dons alimentaires et la lutte contre le gaspillage.

1.5.2 Synthèse des performances financières

(en millions d'euros)	**2018 post-IAS 29**	**2017 retraité IFRS 5**	**2016**
Informations financières sélectionnées du compte de résultat consolidé			
Chiffre d'affaires toutes taxes comprises	84 916	87 605	85 700
Chiffre d'affaires hors taxes	76 000	78 315	76 645
Résultat opérationnel courant avant amortissements *	3 469	3 735	3 886
Résultat opérationnel courant	1 905	2 135	2 351
Résultat opérationnel courant après quote-part des sociétés mises en équivalence	1 919	2 139	2 315
Résultat opérationnel	758	978	1 943
Résultat net des activités poursuivies	(43)	(85)	934
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe	(259)	(254)	786
Résultat net total	(344)	(362)	894
Résultat net, part du Groupe	(561)	(531)	746
Informations financières sélectionnées du tableau de trésorerie consolidé			
Autofinancement	2 107	2 653	2 964
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation totale	2 108	2 843	3 305
Variation de la trésorerie issue des investissements	(1 613)	(2 635)	(2 856)
Variation de la trésorerie issue du financement	529	362	0
Variation nette de la trésorerie	708	288	581
Informations financières sélectionnées de l'état de la situation financière consolidée			
Dette nette	3 785	3 743	4 531
Capitaux propres	11 286	12 159	12 008
Capitaux propres, part du Groupe	9 169	10 059	10 426

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

1.5.3 Carrefour en France et à l'international

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

En 2018, Carrefour a ouvert ou acquis 716 magasins sous enseignes, ce qui représente une création brute de 534 400 m^2. Fin 2018, Carrefour compte 12 111 magasins sous enseignes dans plus de 30 pays.

Carrefour a enregistré en 2018 une croissance de ses ventes hors taxes de + 3,4 % à taux de change constant, à 76 milliards d'euros.

Le chiffre d'affaires TTC 2018 (pre-IAS 29) s'établit à 85,2 milliards d'euros, soit une hausse de + 2,5% à changes constants. Cette croissance s'explique par :

- une hausse des ventes à magasins comparables hors essence hors calendaire de + 1,4 % ;
- une contribution de l'expansion de + 1,4 %;
- un effet calendaire défavorable, à hauteur de - 0,1 % ;
- un effet essence favorable, à hauteur de + 0,8 % ;
- un impact des acquisitions/cessions réalisées sur l'année, défavorable de - 0,9 %.

Après prise en compte d'un effet change défavorable de - 5,3 %, principalement dû à la dépréciation du real brésilien et du peso argentin, la variation totale du chiffre d'affaires à taux de changes courants s'élève à - 2,8 %. Après application de la norme IAS 29, le chiffre d'affaires TTC 2018 du Groupe s'élève à 84,9 milliards d'euros.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 1 905 millions d'euros. Avant application de la norme IAS 29, il s'élève à 1 938 millions d'euros. Le résultat opérationnel courant représente 2,5 % du chiffre d'affaires.

En 2018, l'autofinancement s'est établi à 2,2 milliards d'euros, qui se comparent à 2,7 milliards d'euros en 2017. Les investissements ont été bien maîtrisés et reflètent plus de sélectivité et de productivité dans leur mise en œuvre : ils atteignent 1,6 milliard d'euros en 2018 contre 2,4 milliards d'euros en 2017. En 2018, le cash-flow libre des activités poursuivies hors éléments exceptionnels s'est élevé à 1 088 millions d'euros, en amélioration par rapport à 2017.

France

En France, le groupe Carrefour compte à fin 2018 5 365 magasins sous enseignes répartis en 4 formats : 247 hypermarchés Carrefour, 1 056 supermarchés Carrefour Market, 3 918 magasins de proximité aux enseignes Carrefour City, Carrefour Contact, Carrefour Express, Carrefour Bio, etc. et 144 magasins de cash & carry à l'enseigne Promocash. En intégré, le parc se compose de 646 magasins soit 209 hypermarchés, 420 supermarchés, 11 magasins de proximité et 6 magasins de cash & carry. La sortie du périmètre des 273 magasins ex-Dia a été menée à bien en 2018.

La proportion des magasins franchisés par rapport au parc représente respectivement 9,9 % en hypermarché, 59,1 % en supermarché et 99,5 % en Proximité.

La franchise est peu consommatrice de capitaux et permet de s'appuyer sur l'implication et la connaissance du marché local des partenaires. Dans ce cadre, Carrefour met à disposition de ses franchisés son savoir-faire éprouvé 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.

Carrefour opère ainsi en France métropolitaine et, au travers de partenariats historiques, dans les territoires ultra-marins. Ce sont ainsi 145 magasins sous enseignes qui sont exploités outre-mer : 15 hypermarchés, 30 supermarchés, 97 magasins de proximité et 3 magasins de cash & carry.

En 2018, Carrefour a ouvert ou acquis en France 160 magasins sous enseignes, dont 2 hypermarchés, 12 supermarchés et 146 magasins de proximité, ce qui représente une création brute de 60 000 m^2.

Le chiffre d'affaires hors taxes s'établit à 35,6 milliards d'euros. La France a enregistré une nouvelle croissance de ses ventes en comparable hors essence et hors calendaire (+ 0,3 %), portée par les ventes alimentaires. Les hypermarchés enregistrent une baisse de 1,4 % en comparable hors essence et hors calendaire, tandis que les supermarchés progressent de 1,6 % et les autres formats, principalement la proximité, de 3,3 %.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 466 millions d'euros, soit une marge opérationnelle à 1,3 %, en retrait par rapport à 2017. Cette baisse reflète notamment un environnement de marché très compétitif, des investissements dans la compétitivité réalisés en avance de phase sur les baisses de coûts, des investissements spécifiques pour développer les plateformes de préparation des commandes en ligne et lancer la campagne Act For Food, et l'impact du mouvement des Gilets Jaunes au cours du 4^e trimestre.

En France, les investissements opérationnels se sont élevés à 537 millions d'euros. Ils ont représenté 1,5 % du chiffre d'affaires.

Autres pays d'Europe

En Europe (hors France), Carrefour opère 4 788 magasins sous enseignes à fin 2018. Le parc sous enseignes se compose de 452 hypermarchés, 1 776 supermarchés, 2 511 magasins de proximité et 49 magasins de cash & carry. Carrefour opère dans 5 pays en intégré : Belgique, Espagne, Italie, Pologne et Roumanie. Le parc de magasins intégrés se compose de 1 488 magasins au total (412 hypermarchés, 768 supermarchés, 259 magasins de proximité et 49 magasins de cash & carry).

Sur l'année, Carrefour a ouvert ou acquis 420 magasins sous enseignes, soit une création brute de 163 000 m^2, dont 6 hypermarchés, 92 supermarchés, 314 magasins de proximité et 8 magasins de cash & carry.

Le chiffre d'affaires hors taxes en Europe s'établit à 21,1 milliards d'euros en 2018, en baisse de 0,2 % à changes courants. Les ventes en comparable hors essence et hors calendaire sont en baisse de 1,6 %.

Sur l'année, le résultat opérationnel courant s'établit à 664 millions d'euros, en baisse de 1,9 % à taux de changes courants, soit une marge opérationnelle stable de 3,2 %. Carrefour évolue dans un environnement bataillé, animé notamment par les *discounters* et les acteurs indépendants. La dynamique de réduction des coûts a permis d'engager des investissements commerciaux et de compenser les pressions concurrentielles.

Présent depuis 1973 en Espagne, Carrefour dispose d'un parc de magasins multiformat de 205 hypermarchés, 114 supermarchés, 748 magasins de proximité et 21 magasins de cash & carry à fin 2018. Les ventes hors taxes s'établissent à 8,7 milliards d'euros, en hausse de 1,3 %. L'activité de Carrefour dans le pays est solide et s'appuie sur une stratégie multiformat complémentaire d'une

stratégie multicanale. L'année 2018 a été marquée par le renforcement du digital, du frais, du bio et des produits à marques Carrefour.

Présent depuis 1993 en Italie, Carrefour y gère un parc de 51 hypermarchés, 412 supermarchés, 605 magasins de proximité et 15 magasins de cash & carry. Les ventes hors taxes s'établissent à 4,7 milliards d'euros, en baisse de 4,4 %. Un nouveau directeur général a été nommé début octobre 2018. Il a pour mission d'accélérer la transformation de Carrefour Italie.

En Belgique, Carrefour est le groupe le plus multiformat : 40 hypermarchés, 451 supermarchés et 303 magasins de proximité. Le chiffre d'affaires hors taxes est de 3,9 milliards d'euros, en baisse de 2,2 % par rapport à 2017. Carrefour a mis en oeuvre un plan de départs volontaires qui devrait s'achever au premier semestre 2019. La performance a été impactée par des perturbations opérationnelles.

Présent depuis 1997 en Pologne, Carrefour opère sous enseignes 89 hypermarchés, 152 supermarchés et 609 magasins de proximité. Les ventes hors taxes s'établissent à 1,8 milliard d'euros, en hausse de 2,6 % à taux de change constant. Les initiatives commerciales ont permis de limiter les effets de la loi imposant la fermeture certains dimanches.

En Roumanie, où Carrefour est présent depuis 2001, le Groupe gère 35 hypermarchés, 261 supermarchés, 51 magasins de proximité et 13 magasins de cash & carry. Les ventes hors taxes s'établissent à 1,9 milliard d'euros, en hausse de 8,0 % à taux de change constant.

Le Groupe est également présent dans d'autres pays d'Europe au travers de partenariats, principalement en Turquie avec le groupe Sabanci. Carrefour compte un total de 613 magasins sous enseignes : 32 hypermarchés, 386 supermarchés et 195 magasins de proximité.

Les investissements opérationnels en Europe (hors France) se sont élevés en 2018 à 385 millions d'euros et ont représenté 1,8 % 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 1 025 magasins au total, avec 189 hypermarchés, 147 supermarchés, 516 magasins de proximité et 173 magasins de cash & carry.

En 2018, le parc s'est enrichi de 20 nouveaux magasins à l'enseigne Atacadão au Brésil. En Argentine, 16 hypermarchés ont été convertis en Maxi.

En Amérique latine, le chiffre d'affaires hors taxes s'établit à 13,8 milliards d'euros après application de la norme IAS 29, en hausse de 15,7 % à changes constants. L'effet de change défavorable sur l'année conduit à une évolution des ventes à taux de changes courants de - 13,9 %. Le résultat opérationnel courant s'établit à 767 millions d'euros post-IAS 29 en 2018, en hausse de 23,6 % à taux de change constant et en hausse de 7,2 % à changes courants. Le taux de marge opérationnelle s'établit ainsi à 5,6 % contre 4,5 % en 2017. En Argentine, la mise en œuvre d'un plan de transformation et de reconquête commerciale permet d'atteindre un résultat opérationnel courant à l'équilibre (hors application de la norme IAS 29 dont l'impact est de - 33 millions d'euros). Au Brésil, la marge opérationnelle progresse fortement sur l'année. Atacadão confirme sa bonne dynamique commerciale et poursuit sa forte expansion. Les services financiers affichent une solide progression de leur profitabilité.

Au Brésil, Carrefour opère 100 hypermarchés, 49 supermarchés, 120 magasins de proximité et 166 magasins de cash & carry à fin 2018. Les ventes hors taxes au Brésil s'établissent à 11,9 milliards d'euros, en progression de 7,3 % à taux de change constant. Carrefour est porté par une bonne performance commerciale, l'expansion dans les formats de croissance, en particulier Atacadão, et le développement du e-commerce. Les services financiers sont en forte croissance, avec la progression de la carte Atacadão.

Implanté en Argentine depuis 1982, Carrefour gère un parc de 89 hypermarchés, 98 supermarchés, 396 magasins de proximité et 7 magasins de cash & carry. Le chiffre d'affaires hors taxes s'établit à 1,9 milliard d'euros, soit une hausse de 55,4 % à taux de change constant.

Les investissements opérationnels en Amérique latine se sont élevés en 2018 à 429 millions d'euros et ont représenté 3,1 % du chiffre d'affaires.

Asie

Implanté depuis 1989 sur le continent asiatique, Carrefour est présent en Chine et à Taïwan, ainsi qu'en Indonésie sous franchise. Le parc de magasins sous enseignes s'établit à 474 magasins au total, dont 372 hypermarchés, 73 supermarchés et 29 magasins de proximité.

Sur l'année, le Groupe a ouvert 35 magasins au total. Ces ouvertures brutes correspondent à la création de 53 000 nouveaux m^2.

Les ventes hors taxes en Asie s'établissent à 5,5 milliards d'euros et baissent de 4,1 % à taux de change constant. Le résultat opérationnel courant s'établit à 45 millions d'euros contre 4 millions d'euros en 2017. Cette amélioration significative est principalement portée par la Chine. En parallèle des initiatives de transformation du modèle commercial des hypermarchés (concept Le Marché) et de la très forte accélération sur le segment digital O2O (*online to offline*), un puissant programme de réduction des coûts et de fermeture de magasins déficitaires a été mis en place.

Carrefour est présent depuis 1995 en Chine, où les ventes hors taxes s'établissent en 2018 à 3,6 milliards d'euros, soit une baisse de 7,6 % à taux de change constant. Dans un environnement complexe, Carrefour continue l'adaptation de son modèle commercial : réductions et réallocations de surfaces, développement du frais et du digital, intégration logistique et réduction des coûts. À fin 2018, Carrefour compte 239 magasins dans le pays, dont 212 hypermarchés et 27 magasins de proximité.

À Taïwan, le parc se compose de 64 hypermarchés et 64 supermarchés. Le chiffre d'affaires hors taxes s'établit à 1,9 milliard d'euros dans le pays, soit une hausse de 3,6 % à changes constants. L'ouverture de supermarchés et le développement du e-commerce alimentaire constituent les principales initiatives visant à renforcer le profil multiformat et multicanal de Carrefour dans le pays.

Carrefour est également présent en Indonésie sous franchise, où son partenaire opère à fin 2018, 96 hypermarchés, 9 supermarchés et 2 magasins de proximité.

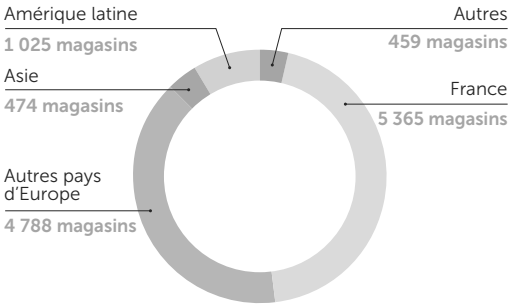
Les investissements opérationnels en Asie se sont élevés à 94 millions d'euros en 2018 et ont représenté 1,7 % du chiffre d'affaires.

Autres régions

Carrefour compte également 459 magasins exploités avec des partenaires franchisés locaux à travers le monde (Afrique, Moyen-Orient, etc.) sous différents formats : 124 hypermarchés, 267 supermarchés, 55 magasins de proximité et 13 magasins de cash & carry.

Carrefour a ainsi poursuivi l'expansion de ses enseignes en accompagnant ses différents partenaires à l'international et dans les territoires ultramarins, avec l'ouverture de 65 nouveaux points de vente au total en 2018. Au Moyen-Orient, par exemple, le groupe Majid Al Futtaim a continué son expansion multiformat avec l'ouverture de 15 hypermarchés et de 28 supermarchés. En Afrique, le groupe CFAO Retail a inauguré un nouveau magasin à Abidjan en Côte d'Ivoire. Ces 2 partenaires ont également conclu un accord avec l'acteur e-commerce Jumia.

DÉTAIL DU PARC PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



Détail du parc par zone géographique

1.5.4 Contexte, enjeux de marché et environnement concurrentiel

Le secteur de la grande distribution est en pleine évolution. La course à la taille, la standardisation des rayons et des produits, en vigueur entre les années 1980 à 2000, ont laissé la place à la construction d'offres différenciées, au plus près des consommateurs, de leurs nouvelles attentes, pratiques alimentaires et modes d'achat : développement très soutenu des formats de proximité, exploités le plus souvent en franchise ; interconnexion entre magasins et e-commerce, amplifiée par un bouquet de services (*Drive*, *click & collect*, livraison express…) ; déploiement d'une offre plus qualitative, en prise directe avec la montée des préoccupations sanitaires, sociales, sociétales et environnementales (bio, frais, produits locaux, commerce équitable, fait maison, et plus largement alimentation revendiquant un bénéfice santé) ; structuration de filières agricoles capables de fournir sur la durée un volume important de denrées de haute qualité, saines et traçables.

À la faveur de ces évolutions, sont apparus de nouveaux acteurs, et avec eux une intensification de la pression concurrentielle sur tout ou partie des marchés de la grande distribution.

Il s'agit principalement des *pure players*, plateformes de commerce en ligne qui ont construit leur puissance dans le non-alimentaire, avant de se lancer, pour certains d'entre eux et en fonction des marchés, à la conquête de l'alimentaire. Ces *pure players* ont profondément modifié la donne en introduisant de nouveaux services digitaux, en démultipliant l'offre disponible – par l'intermédiaire notamment de *market places* – en créant l'habitude de services et de produits accessibles en quelques clics, partout et tout le temps, au gré de ses envies. Ils ont par ailleurs accentué l'importance stratégique d'une *supply chain* performante, automatisée et hyper-réactive.

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

Dans ce contexte de concurrence accrue, les acteurs historiques de la grande distribution doivent à la fois investir dans la reconfiguration de leur offre et de leurs formats, dans l'e-commerce, l'omnicanalité et l'outil logistique, tout en conservant leur marque distinctive dans l'esprit des consommateurs : des prix compétitifs, abordables, qui rendent la qualité alimentaire accessible au plus grand nombre.

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

En France, principal marché du groupe, la densité concurrentielle est singulière avec, outre Carrefour, sept acteurs principaux : Aldi, Auchan, Casino, E. Leclerc, Intermarché, Lidl et Système U. Le groupe Carrefour atteint, tous formats confondus, une part de marché de 21.4 %[(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 opérateur 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 (Auchan, Bennet, Carrefour, Conad, Coop, Esselunga, Iper, Pam, etc.) et détient de fortes positions régionales notamment dans le Val d'Aoste, le Piémont, la 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 et Lidl.

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

En Chine, Carrefour est un des acteurs de premier plan de la distribution alimentaire dans un marché où le digital est en forte progression.

(1) Part de marché valeur - Panel Nielsen Scantrack - PGC+FLS sur une période de 52 semaines finissant le 31 décembre 2018, pour un périmètre France (HM + SM + SDMP + Proxi + Drive).

1.5.5 Points de vente et sites marchands

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).

Pour encore mieux accompagner les nouveaux modes de consommation, Carrefour met en œuvre un parcours multicanal, qui propose à ses clients un maximum de flexibilité, de services 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.

Carrefour a par ailleurs développé ou acquis des concepts et formats innovants, en phase avec les évolutions sociales, sociétales ou environnementales, comme Carrefour Bio, Greenweez (n° 1 français du bio en ligne), Quitoque (n° 1 français des paniers-recettes en ligne), Croquetteland (*petfood* en ligne), Atacadão au Brésil (cash & carry ouvert aux particuliers et aux professionnels) ou encore Supeco (supermarché à prix bas pour le grand public et les professionnels) en Europe du Sud et de l'Est.

PARC DE MAGASINS (FRANCHISÉS ET PARTENAIRES INCLUS)*

Parc magasin au 31/12/2018	Hypermarchés	Supermarchés	Magasins de proximité	Magasins de cash & carry	Total nombre de magasins 2018	Total nombre de magasins 2017	Total surface de vente (en milliers de m²) 2018	Total surface de vente (en milliers de m²) 2017
France	232	1 026	3 821	141	5 220	5 571	5 406	5 627
France DPI outre-mer et Rep. dom	15	30	97	3	145	147	140	137
Total France	247	1 056	3 918	144	5 365	5 718	5 546	5 764
Belgique	40	451	303		794	786	941	947
Espagne	205	114	748	21	1 088	993	2 040	2 016
Italie	51	412	605	15	1 083	1 068	940	963
Pologne	89	152	609		850	896	672	682
Roumanie	35	261	51	13	360	323	466	433
Autres	32	386	195		613	638	539	558
Total Europe (hors France)	452	1 776	2 511	49	4 788	4 704	5 598	5 599
Argentine	89	98	396	7	590	605	659	670
Brésil	100	49	120	166	435	409	1 851	1 738
Total Amérique latine	189	147	516	173	1 025	1 014	2 510	2 408
Chine	212		27		239	259	1 687	1 772
Taïwan	64	64			128	114	449	450
Autres	96	9	2		107	93	531	514
Total Asie	372	73	29		474	466	2 667	2 736
Autres	124	267	55	13	459	398	1 223	1 111
Total Autres	124	267	55	13	459	398	1 223	1 111
TOTAL GROUPE	**1 384**	**3 319**	**7 029**	**379**	**12 111**	**12 300**	**17 545**	**17 618**

* *Les magasins Atacadão et Supeco au Brésil, Carrefour Maxi en Argentine et Supeco en Europe sont classés dans le format cash & carry.*

1.5.6 Marchandises et services

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

Pour satisfaire les clients à travers le monde, Carrefour travaille l'offre de façon à proposer des produits frais variés, des produits de fournisseurs locaux, des produits de grande consommation, les produits non alimentaires indispensables, les meilleures innovations et des services du quotidien.

Produits frais et produits locaux

Atout majeur, les produits frais mobilisent toute l'attention et les savoir-faire des collaborateurs. Carrefour propose une offre large de produits frais de qualité, dans une atmosphère pensée pour le plaisir des courses : des étals généreux, des produits à portée de main et des produits régionaux. Partout dans le monde, Carrefour développe des filières d'approvisionnement locales, respectueuses de l'environnement et qui reposent sur des partenariats de longue durée avec les agriculteurs, éleveurs et producteurs.

Produits de marques nationales et de marques propres

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

Les produits de marques Carrefour joueront un rôle clé dans la réalisation de l'ambition du Groupe en matière de transition alimentaire pour tous, notamment grâce à des gammes sans cesse renouvelées et élargies, avec une attractivité prix renforcée. C'est un des axes prioritaires de la stratégie de l'entreprise, ce qui justifie de redoubler d'initiatives pour créer des marques propres originales et très qualitatives, sur les composants comme sur les recettes.

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 610 références commercialisées dans plus de 29 pays.

De même, en 1992, Carrefour fut le premier distributeur à proposer un produit issu de l'agriculture biologique. L'enseigne est aujourd'hui le 1er 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 ou de conformité par exemple. Tout au long de la chaîne logistique, les contrôles se multiplient, avec une attention particulière portée aux produits frais.

En aval, les magasins effectuent des contrôles quotidiens de la qualité de leurs marchandises et sont soumis à un processus rigoureux d'analyses et d'audits. Cette vigilance quotidienne se traduit par 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.

Relations fournisseurs et PME

Par nature, Carrefour est en relation étroite avec de multiples parties prenantes (clients, fournisseurs, collaborateurs, collectivités, investisseurs, universités, fédérations professionnelles, gouvernements, etc.). Ces relations se tissent au quotidien dans un climat de confiance. Carrefour déploie par exemple une démarche visant à renforcer la relation de partenariat avec ses fournisseurs, les accompagner dans leur croissance et contribuer à l'amélioration des conditions de travail dans les pays à vigilance particulière.

Services marchands et services financiers

Des solutions de financement aux loisirs, en passant par la parapharmacie ou l'essence, les services Carrefour animent les galeries marchandes et les parkings des magasins et répondent aux besoins des clients avec le même engagement : des produits et services de qualité au meilleur prix.

Réservation de voyages, billetterie de spectacle, location de véhicule, impression de photos, boutiques d'optique, pressing, conciergerie, etc. : les services Carrefour, différents selon les pays et les usages, permettent d'optimiser le temps des courses et le budget des clients. Carrefour poursuit, dans chaque pays, l'amélioration des services existants et développe de nouvelles solutions pour accompagner la mobilité des clients.

L'ensemble des pays intégrés proposent désormais à leurs clients des services financiers intégrant une large gamme de produits de crédit et d'épargne. 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 ou des produits d'épargne.

Carrefour Banque est la filiale bancaire de Carrefour pour la commercialisation des activités de banque et d'assurance en France, en Italie et en Belgique. Plus de 2,2 millions de clients bénéficient aujourd'hui de services et d'avantages exclusifs et réalisent des économies au quotidien en faisant leurs courses. Carrefour Banque gère également un encours global de crédits de 2,5 milliards d'euros ainsi qu'un total de 2,3 milliards d'euros détenus pour ses clients épargnants. Pour leur simplifier la vie au quotidien, Carrefour Banque mise également sur l'innovation et sur des partenariats avec des acteurs reconnus qui accompagnent la diversification de ses activités.

1.5.7 Logistique et *supply chain*

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

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

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 : plateformes 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*), système d'intelligence artificielle pour optimiser les commandes aux fournisseurs et la gestion des stocks, partenariats avec des opérateurs spécialisés pour la gestion du dernier kilomètre.

À fin 2018, Carrefour dispose, dans ses pays intégrés, d'un parc de 120 entrepôts et plateformes, en gestion propre ou opérés par des prestataires.

1.5.8 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 pour les clients. Son ambition est de concevoir des lieux propices à des expériences shopping chaleureuses et conviviales, tout en contribuant durablement à l'attractivité et au dynamisme de chaque ville et région.

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

À fin décembre 2018, le Groupe opère 17,5 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.

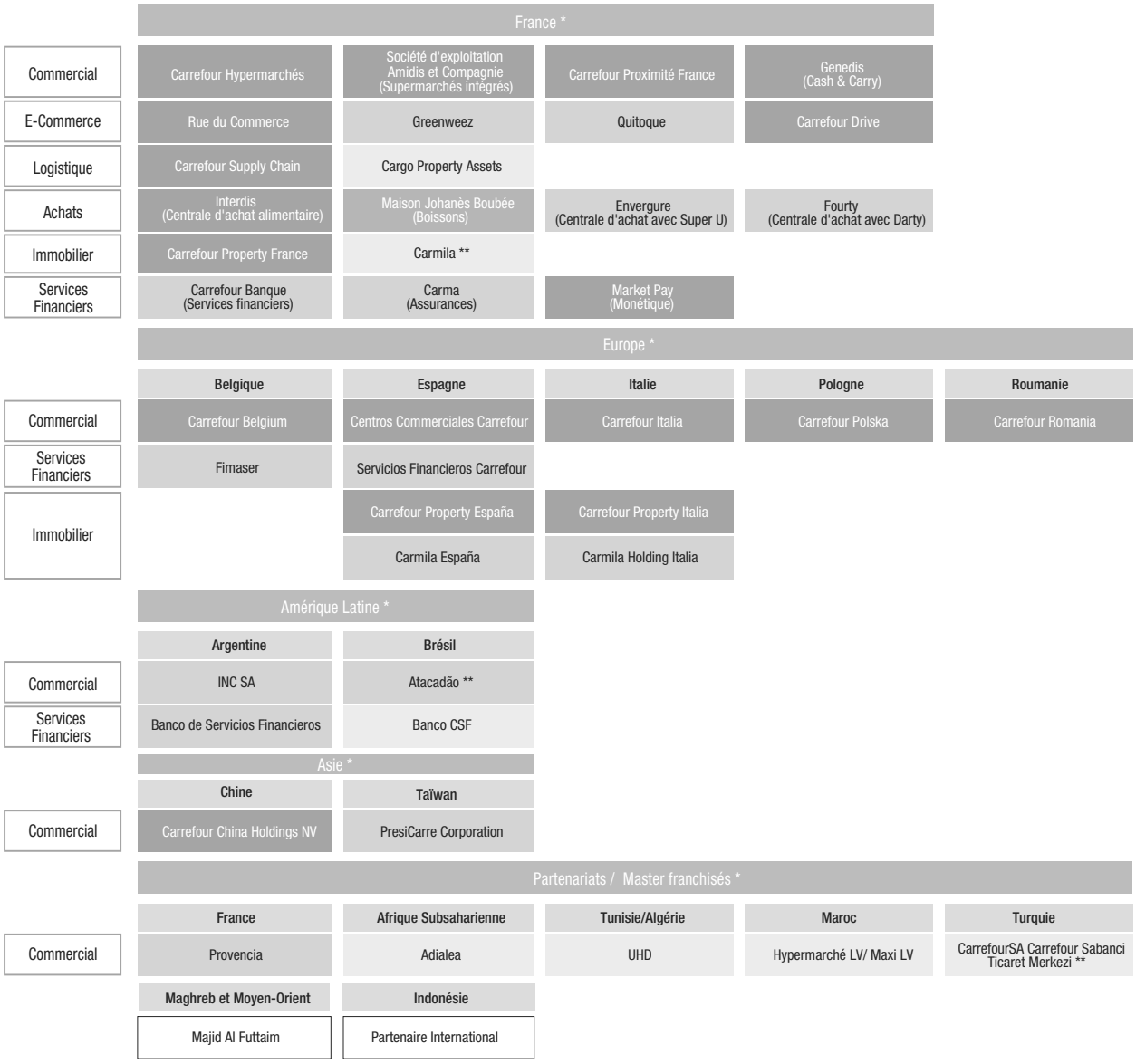
De façon générale, le Groupe détient en propriété une large majorité de la surface totale de ses points de vente, avec un taux de détention supérieur à 65 % pour ses hypermarchés et un taux de l'ordre de 50 % pour ses supermarchés.

En France, en Espagne et en Italie, les murs des magasins (hypermarchés et supermarchés) sont détenus par Carrefour Property, qui gère ainsi près de 1300 sites en propriété intégrant les enseignes Carrefour. Cette entité intègre également l'ensemble des expertises immobilières permettant de conduire les projets immobiliers du Groupe : *asset management*, pilotage et conception de projets, maîtrise d'ouvrage déléguée, gestion immobilière, etc.

Dans les autres pays, avec l'accompagnement d'experts de l'immobilier commercial 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 multiformat 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 dédiée à l'attractivité des centres commerciaux attenants aux hypermarchés Carrefour en France, Espagne et Italie. Créée en 2014, Carmilla 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.

1.5.9 Organigramme juridique simplifié au 31 décembre 2018



* Détentions directes et indirectes de Carrefour S.A.
** Société cotée

détention égale à 100 %
détention supérieure ou égale à 50 %
détention inférieure à 50 %
aucune détention capitalistique

1.5.10 Un modèle d'affaires créateur de valeur partagée

Un modèle d'affaires au service de la transition alimentaire pour tous

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. Carrefour met en oeuvre un processus de distribution de produits et de services aux consommateurs et professionnels de la restauration. Le processus comprend des opérations d'achat de produits, de spécification de cahiers des charges pour ses marques, d'organisation d'une logistique d'approvisionnement et d'exploitation de magasins physiques et digitaux menées directement ou indirectement sur tous les territoires.

CAPITAUX ET RESSOURCES

Capital financier
84 916 M€ de chiffre d'affaires TTC
2 656 M€ de revenus divers (sociétés financières, promotion immobilière, locations)
94 M€ de revenus financiers
6,75 M€ de budget pour la Fondation Carrefour

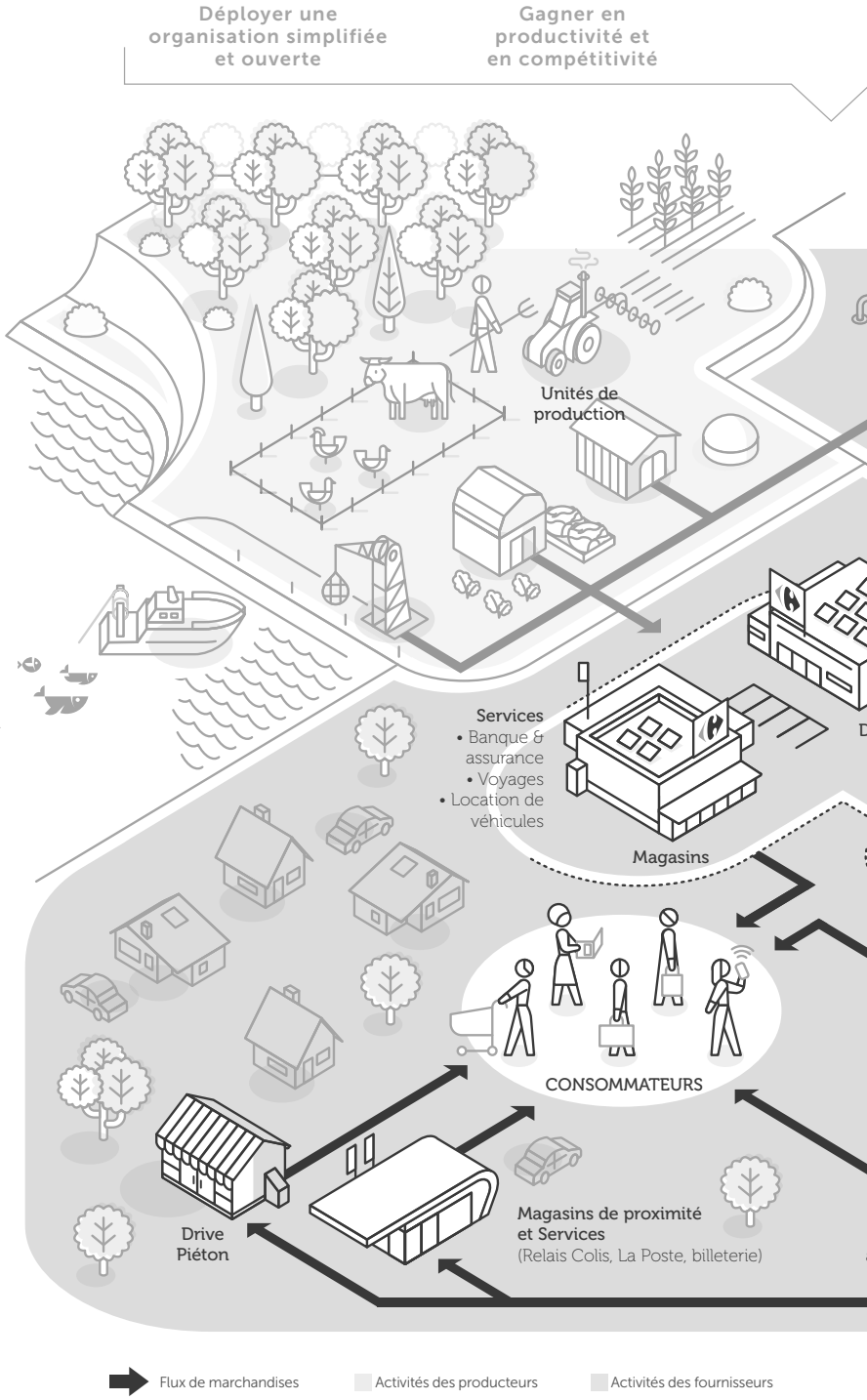
Capital humain et intellectuel
360 000 collaborateurs
300 métiers
Accord mondial signé avec l'UNI Global Union

Capital foncier et immobilier
12 000 magasins dans plus de **30** pays
1 600 Drives
1 000 agences banque, assurance et voyage
120 entrepôts dans le monde
Sièges et bâtiments administratifss

Capital digital
Services d'e-commerce
Un site d'e-commerce carrefour.com unique
1,3 million de connexions journalières au site
60 millions d'encartés fidélité
21 millions de fans sur les réseaux sociaux

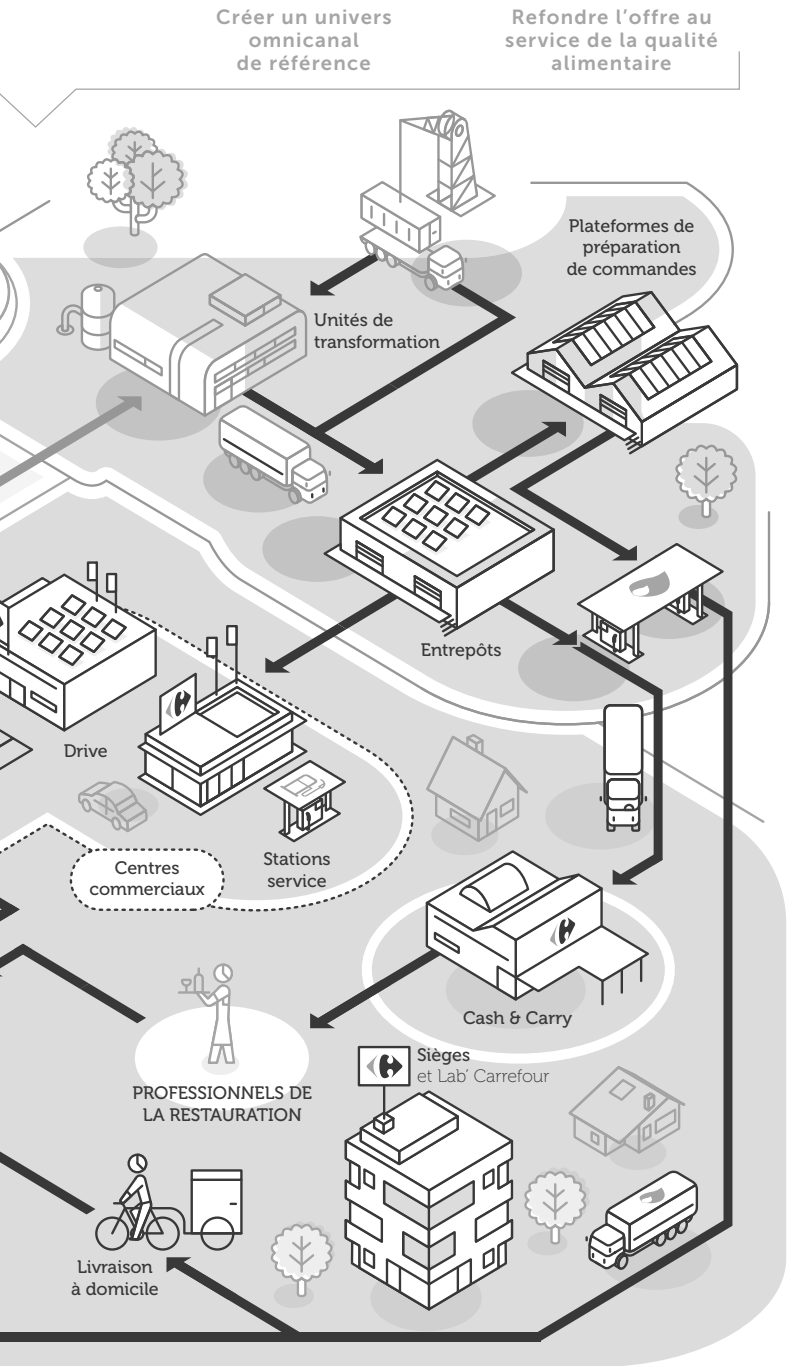
Capital relationnel
104 millions de ménages clients
Partenariats à l'achat (Système U, Tesco)
Partenariats au digital (Google, Tencent)
Partenariats historiques avec le WWF et la FIDH
27 800 producteurs partenaires des Filières Qualité Carrefour
2 600 sites fournisseurs de produits aux marques de Carrefour

Capital naturel et environnemental
Énergies fossiles et renouvelables
Ressources naturelles issues des écosystèmes : océans, forêts, sols



Le plan stratégique 2022 définit 4 priorités pour le modèle d'affaires : déployer une organisation simplifiée et ouverte, gagner en productivité et en compétitivité, créer un univers omnicanal de référence et refondre l'offre au service de la qualité alimentaire. Carrefour dispose d'un modèle d'affaires robuste sur lequel il peut construire l'ambition d'être leader de la transition alimentaire.

Les principaux atouts de son modèle d'affaires sont ses collaborateurs, la proximité avec les consommateurs, son intégration dans des écosystèmes locaux et la gestion des flux de services et marchandises.



☐ Activités de Carrefour intégrées et franchisées

VALEUR CRÉÉE PARTAGÉE

Clients et consommateurs

- 1 magasin à moins de **8** minutes d'un français
- Extension de la livraison express dans **9** pays
- **53 000** audits qualité et **3 000** panels réalisés
- **100** substances controversées retirées des produits de marques Carrefour
- **16** filières tracées grâce à la blockchain dans **6** pays (à fin 2018)

Collaborateurs directs et indirects

- **6 230 M€** de salaires et charges sociales
- **11,4 heures** de formation annuelle par salarié
- **1 353** audits sociaux réalisés chez nos fournisseurs

Fournisseurs et prestataires

- **66 290 M€** d'achat de marchandises et prestations
- **508** Filières Qualité Carrefour (923 M€ de CA)
- **3 300** produits bio (1,8 Md€ de CA)
- **210** agriculteurs accompagnés à la conversion au bio en 2018

Citoyens et société civile

- **1 093 M€** d'impôts et taxes
- **1 909 M€** de charges sociales
- **262 M€** de charges financières nettes
- **72** projets soutenus par la Fondation carrefour
- **100** millions de repas offerts aux associations d'aide alimentaire

Actionnaires et institutions financières

- **523 M€** de dividendes aux actionnaires de la société mère
- **356 M€** de charges concernant des opérations financières

Environnement

- **31 %** de réduction des émissions de CO_2 (vs 2010)
- **67 %** des déchets valorisés
- **37,3 %** des produits contrôlés de la pêche sont durables
- **1 867** tonnes d'emballages évités depuis 2017

1.6 Le groupe Carrefour en 2018

1.6.1 Faits marquants 2018

- 23 janvier : annonce du plan de transformation « Carrefour 2022 », portant l'ambition de devenir le leader mondial de la transition alimentaire pour tous.
- 23 janvier : signature de projets de partenariats stratégiques avec les groupes chinois Tencent (leader des technologies digitales) et Yonghui (chaîne de supermarchés spécialiste du frais), ainsi qu'un partenarait avec Publicis.Sapient (transformation digitale) et La Poste (livraison du dernier kilomètre).
- 7 février : prise de participation de 17 % dans le capital de Showroomprivé, n° 2 européen de la vente privée en ligne.
- 6 mars : lancement d'une traçabilité complète en technologie *blockchain*, appliquée dans un premier temps à 8 Filières Qualité Carrefour.
- 15 mars : prise de participation majoritaire dans la start-up Quitoque, leader français des paniers-repas en ligne.
- 22 mars : généralisation de la solution de paiement mobile Carrefour Pay.
- 10 avril : inauguration d'une méga-plateforme logistique de e-commerce alimentaire à Aulnay-sous-Bois (Seine-Saint-Denis).
- 16 avril : ouverture à Paris des premiers Drives piétons Carrefour.
- 9 mai : signature en Pologne des premiers contrats fermiers, avec des agriculteurs polonais, pour l'approvisionnement des magasins en produits alimentaires de haute qualité.
- 20 mai : lancement en Chine, à Shanghai, d'un nouveau concept de supermarché qui se concentre sur l'offre traiteur, les produits frais et d'importation, et propose de nombreuses innovations digitales en collaboration avec Tencent.
- 8 juin : signature d'un partenariat avec U Enseigne pour la création d'une centrale d'achat commune et un engagement renforcé en faveur des producteurs agricoles français.
- 11 juin : signature d'un partenariat stratégique avec Google afin d'accélérer la transition digitale du Groupe et de déployer son offre de produits (alimentaire inclus) sur Google Shopping, Google Assistant et Google Home.
- 2 juillet : signature d'un partenariat avec le distributeur britannique Tesco pour l'achat en commun de produits de marque propre et de biens non marchands.
- 17 juillet : création en Italie d'une centrale d'achat, Aicube, associant Carrefour Italie à deux distributeurs transalpins, PAM et VéGé.
- 18 juillet : signature du contrat d'acquisition de So.bio, chaîne de supermarchés du Sud-ouest de la France, spécialisée dans la distribution de produits biologiques.
- 2 septembre : création du Comité d'orientation alimentaire, composé de 7 personnalités externes, pour accompagner Carrefour dans la mise en œuvre de la transition alimentaire et du programme mondial Act for Food.
- 3 septembre : lancement du programme mondial Act for Food, déclinant par pays un ensemble d'engagements concrets et mesurables en faveur de la transition alimentaire pour tous.
- 28 septembre : signature du contrat d'acquisition par Greenweez, filiale de Carrefour et n° 1 européen de la distribution de produits biologiques en ligne, de Planeta Huerto, leader en Espagne et au Portugal pour la vente *online* de bio, avec plus de 250 000 clients et 35 000 références.
- 8 octobre : entrée du Groupe dans la plateforme IBM Food Trust en vue de mettre en œuvre une norme internationale de traçabilité sous technologie *blockchain*.
- 10 novembre : acquisition de e-Mídia, portail communautaire brésilien dédié au partage de recettes culinaires, attirant 2,4 millions de visiteurs uniques par mois.
- 13 novembre : alliance à l'achat entre Carrefour Belgique et la centrale Provera Belux (Cora, Louis Delhaize, Match, Smatch et Delitraiteur) pour la Belgique et le Luxembourg.
- 21 novembre : signature d'un partenariat entre Carrefour et sa Fondation, le WWF France, LSDH et la coopérative APLBC Bio pour accompagner la conversion au bio de producteurs de lait français.
- 21 novembre : ouverture des premiers *shop in shop* tests Darty dans deux hypermarchés Carrefour, à La-Ville-du-Bois (Essonne) et Limoges Boisseuil (Haute-Vienne).
- 26 novembre : signature d'un partenariat avec Jumia, leader du e-commerce sur le continent africain, pour la vente en ligne des gammes de produits Carrefour sur la *Market Place* de l'opérateur.
- 10 décembre : lancement à Paris d'un magasin laboratoire, La Halle de Clichy, associant une offre élargie en frais, des services digitaux et un espace de restauration.

1.6.2 Faits marquants T1 2019

- 16 janvier : lancement d'un audit indépendant de la totalité des abattoirs fournissant des produits de marque Carrefour et appel à équiper tous les établissements de caméras, dans le cadre de la lutte contre la souffrance animale.
- 29 janvier : alliance avec MiiMOSA transition, plateforme de financement participatif de projets de transition agricole (agroécologie, bio, cultures sans pesticides…).
- 5 février : engagement de retrait progressif, dans les rayons des magasins français, des fruits et légumes bio qui ne sont pas de saison.
- 7 février : partenariat avec l'industriel Urbasolar pour le déploiement d'ombrières photovoltaïques sur les parkings de 36 hypermarchés Carrefour, à des fins d'autoconsommation énergétique.
- 13 février : accord entre Carrefour et U Enseigne, partenaires au sein de la centrale d'achat Envergure, pour revaloriser le prix du lait acheté à 28 000 producteurs français.
- 4 mars 2019 : ouverture à Paris du *Hub* Digital Carrefour, accueillant sur 2 500 m^2 les équipes du Lab Carrefour-Google expertes dans l'intelligence artificielle et le *machine learning*, ainsi que 300 collaborateurs spécialisés dans le digital et l'e-commerce.

1.6.3 Synthèse des performances boursières

Synthèse boursière

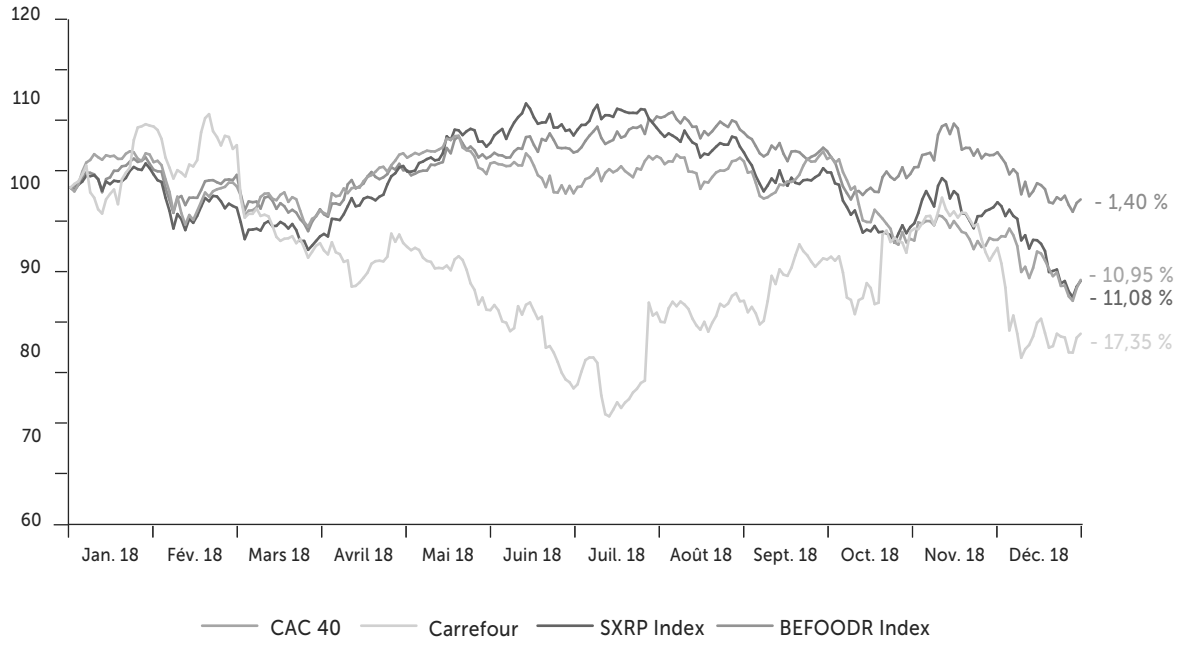
Au 31 décembre 2018, l'action Carrefour se situait en 33e position dans l'indice CAC 40 en termes de capitalisation boursière, avec un poids de 0,83 %.

Cours de clôture (en euros) [1]	**2018**
plus haut	*19,62*
plus bas	*13,14*
au 31 décembre	*14,91*
Nombre d'actions au 31 décembre	789 252 839
Capitalisation boursière au 31 décembre *(en milliards d'euros)*	11,8
Moyenne des volumes quotidiens [1] [2]	3 723 706
Résultat net des activités poursuivies par action *(en euros)*	(0,34)
Dividende net *(en euros)*	0,46 [3]
Rendement *(en %)*	3,09

(1) Source : Euronext.
(2) Moyenne des volumes quotidiens sur Euronext.
(3) Sous réserve de l'approbation des actionnaires réunis en Assemblée Générale le 14 juin 2019.

Évolution de l'action Carrefour en 2018 (base 100)

Comparaison avec l'indice CAC 40, l'indice BEFOODR [1] et l'indice Stoxx Europe 600 Retail [2]



Source Bloomberg.

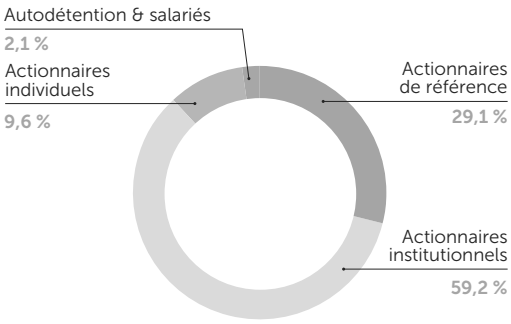
(1) Composition de l'indice Bloomberg Europe Food Retailers (BEFOODR) au 31 décembre 2018 : Ahold Delhaize, Carrefour, Casino, Colruyt, ICA Gruppen, Jeronimo Martins, Kesko OYJ, Metro AG, Morrison, Ocado, Sainsbury, SSP Group, Tesco.
(2) Composition de l'indice Stoxx Europe 600 Retail au 31 décembre 2018 : Ahold Delhaize, B&M European Value Retail, Carrefour, Colruyt, Delivery Hero, Dufry, Galenica, H&M, ICA Gruppen, Inchcape, Inditex, Jeronimo Martins, Just Eat, Kering, Kesko OYJ, Kingfisher, Marks & Spencer, Metro, Morrison, Next, Ocado, Sainsbury, Tesco, WH Smith, Zalando.

Capital et actionnariat

Au 31 décembre 2018, le capital est de 1 973 132 097,50 euros. Il est divisé en 789 252 839 actions de 2,5 euros chacune.

Le nombre de droits de vote, au 31 décembre 2018, ressort à 1 009 864 055. En soustrayant de ce chiffre les droits de vote qui ne peuvent être exercés, le nombre total de droits de vote ressort à 1 000 406 516.

À la connaissance de la Société, la répartition de l'actionnariat au 31 décembre 2018 était la suivante :



1.6.4 Synthèse des performances extra-financières

Convaincu que la performance se mesure également par la contribution à la société, la responsabilité sociétale fait partie intégrante de la stratégie de Carrefour. Cette performance est le résultat d'une démarche d'amélioration permanente impliquant tous les métiers du Groupe dans l'ensemble des pays.

Le Groupe mène des actions concrètes dans les pays où il est présent. Elles participent à une performance pérenne et responsable de l'entreprise. En 2018, de nouveaux objectifs ont annoncés pour permettre à Carrefour de devenir le leader de la transition alimentaire pour tous.

La politique RSE de Carrefour se décline aujourd'hui en cinq axes principaux (voir Chapitre 2) :

- les produits ;
- les magasins etitrep le e-commerce ;
- les clients et les partenaires ;
- les collaborateurs ;
- la conduite responsable des affaires.

LES PRODUITS	2018
Développer le bio accessible pour tous et l'agroécologie	
• Promouvoir l'agriculture biologique	**1,8** milliard d'euros de ventes de produits bio*
• Développer des relations directes avec les producteurs pour augmenter le nombre de Filières Qualité Carrefour (nombre de partenariats en faveur de l'agroécologie)	**508** partenariats
Encourager une consommation durable des ressources de la mer	
• Promouvoir les produits de la mer labellisés MSC & ASC et les Filières Qualité Carrefour de produits de la mer	**443,9** millions d'euros de ventes
• Atteindre 50 % des poissons vendus issu de la pêche durable d'ici 2020	**37,3 % des ventes**
Encourager l'approvisionnement en produits non issus de la déforestation	
• Atteindre 100 % des 10 familles de produits prioritaires issus de la démarche forêts durables d'ici 2020	**48,5 % d'atteinte**
Réduire les emballages	
• Économiser 10 000 tonnes d'emballages d'ici 2025	**1 867 tonnes d'emballages économisés depuis 2017**

LES MAGASINS ET LE E-COMMERCE	2018
Valoriser nos déchets	
• Valoriser 100 % de nos déchets d'ici 2025	66,5 % de déchets valorisés
S'engager pour le climat	
• Réduire de 40 % nos émissions de CO_2 par rapport à 2010	31%
Développer l'apiculture	
• **Mettre en place un plan Abeilles dans chaque pays du Groupe d'ici 2020**	2 pays sur 10 disposent d'un plan complet 73 magasins et sièges équipés de ruches dans le Groupe

LES CLIENTS ET PARTENAIRES	2018
Mettre en œuvre la transition alimentaire avec nos clients	
• 80 % des clients identifient la transition alimentaire en magasin d'ici 2020	**43 %** de nos clients ont identifié la transition alimentaire en magasin
• 100 % des pays mettent en place un programme de communication annuel sur Act for Food	Les **10 pays** ont mis en place le programme Act for Food
Améliorer la communication sur nos résultats/actions avec la communauté extra-financière	
• Progresser dans les classements de l'agence de notation RobecoSAM	Maintien dans le TOP 5 du DJSI World en 2018
Promouvoir la RSE dans la chaîne d'approvisionnement et favoriser les fournisseurs locaux	
• Promouvoir le commerce équitable	**149** millions d'euros de ventes de produits équitables
• Promouvoir les fournisseurs locaux	**70 %** des ventes de produits alimentaires de marques Carrefour issus de fournisseurs nationaux
Être un commerçant solidaire	
• **Lutter contre l'exclusion par le biais de l'alimentation**	100 millions d'équivalents repas donnés aux associations d'aide alimentaire

LES COLLABORATEURS	2018
L'emploi	
• Contrats à durée indéterminée	**90,6 %** de contrats à durée indéterminée
Agir en employeur responsable	
• Développer les compétences des collaborateurs	**11,4** heures de formation en moyenne par collaborateur
• Développer la promotion interne	**50 %** de promotion interne
Encourager la diversité et l'égalité des chances	
• Encourager l'égalité hommes/femmes	**41,1 %** de femmes dans le management
• Encourager l'insertion et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés	**3,4 %** de collaborateurs en situation de handicap

* *Donnée reportée en année calendaire 2018.*

Les politiques de Carrefour font également l'objet d'évaluations externes par des agences de notation :

	RobecoSAM – DJSI	CDP Climat	Sustainalytics	Oekom	MSCI
Notation de Carrefour	69	A	74	Prime C+	A

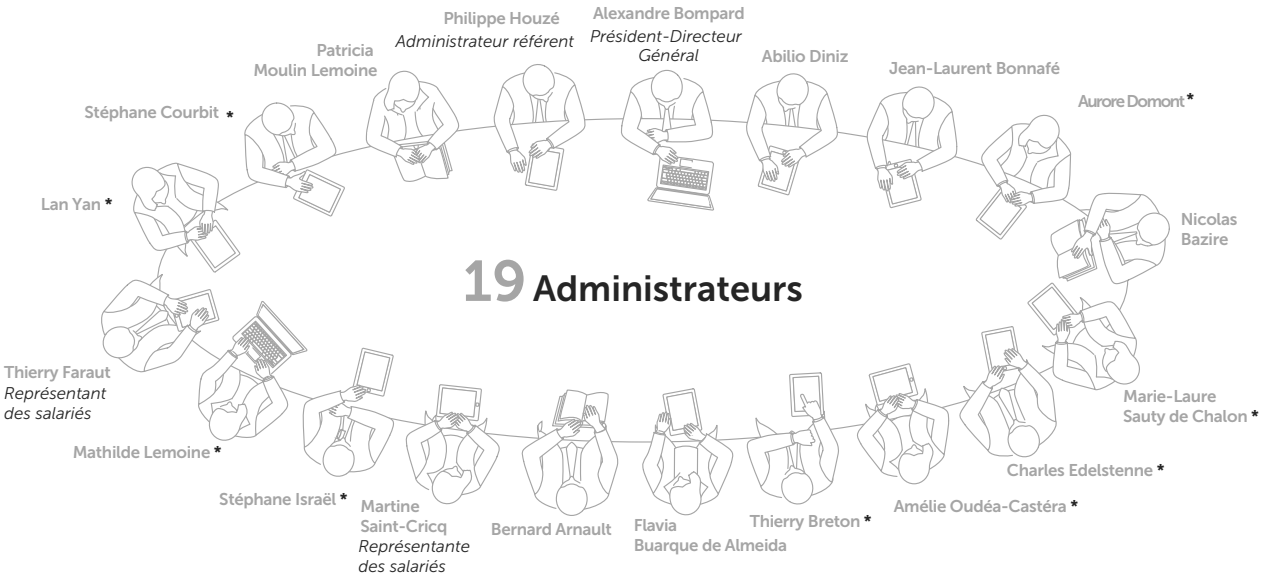
1.7 Gouvernance

1.7.1 Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est composé de dix-neuf membres, dont deux Administrateurs représentant les salariés. Il 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 membres du Conseil d'administration 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.

Le Conseil d'administration en 2018



* Administrateur indépendant

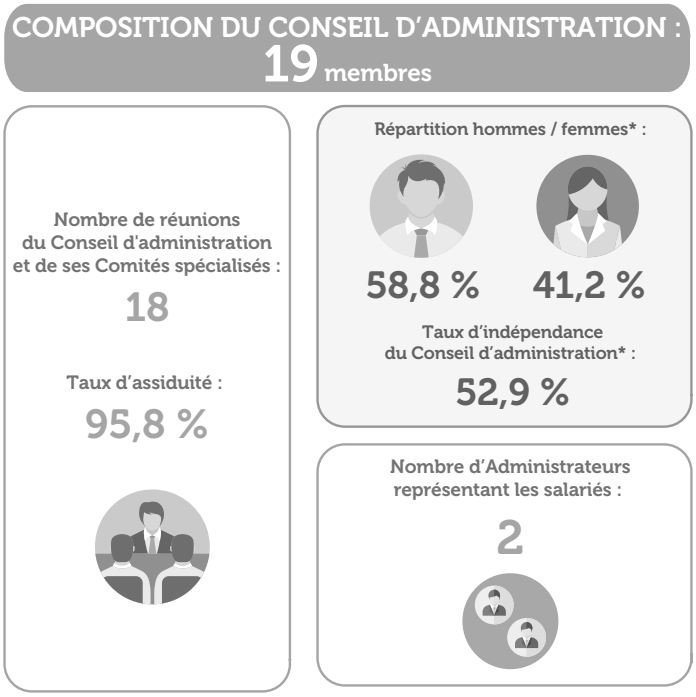
Il est précisé que Madame Amélie Oudéa-Castéra a démissionné de son mandat le 7 novembre 2018 en conséquence de sa nomination en qualité de Directrice Exécutive E-Commerce, Data et Transformation Digitale du groupe Carrefour.

Le Conseil d'administration a mis en place des Comités spécialisés chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet pour avis à leur examen. Les Comités spécialisés du Conseil d'administration sont les suivants : Comité d'audit, Comité des rémunérations, Comité des nominations, Comité RSE et Comité stratégique.

LES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2018

	Alexandre Bompard	Nicolas Bazire	Thierry Breton *	Flavia Buarque de Almeida	Stéphane Courbit *	Abilio Diniz	Aurore Domont *	Charles Edelstenne *	Thierry Faraut **	Philippe Houzé	Stéphane Israël *	Mathilde Lemoine *	Patricia Moulin Lemoine	Amélie Oudéa-Castera *	Martine Saint-Cricq **	Marie-Laure Sauty de Chalon *	Lan Yan *
COMITÉ D'AUDIT		☐								☐	●	☐		☐			
COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS		☐	●		☐			☐									☐
COMITÉ DES NOMINATIONS				☐			☐	●	☐	☐				☐			
COMITÉ RSE							●						☐		☐	☐	
COMITÉ STRATÉGIQUE	●	☐			☐	✸				☐				☐			

● *Président* ✸ *Vice-Président* ☐ *Membre* ** Administrateur indépendant* *** Administrateur représentant les salariés*



* hors Administrateurs représentant les salariés

Evolution du Conseil d'administration en 2019

Lors de sa réunion du 22 janvier 2019, le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des nominations, a décidé de coopter Madame Claudia Almeida e Silva en qualité d'Administratrice indépendante, en remplacement de Madame Amélie Oudéa-Castéra, pour la durée restant à courir du mandat de cette dernière, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2020. La ratification de sa cooptation sera soumise à l'Assemblée générale des actionnaires devant se réunir le 14 juin 2019.

Lors de sa réunion du 24 avril 2019, et après avoir pris acte de la démission de Monsieur Bernard Arnault, le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des nominations, a décidé de coopter Monsieur Alexandre Arnault en qualité d'Administrateur en remplacement de Monsieur Bernard Arnault, 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 2019. La ratification de sa cooptation sera également soumise à l'Assemblée générale des actionnaires devant se réunir le 14 juin 2019. Par ailleurs, le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale du 14 juin 2019 de renouveler les mandats d'Administrateurs de Madame Flavia Buarque de Almeida et de Messieurs Abilio Diniz, Thierry Breton et Charles Edelstenne.

Pour en savoir plus, rendez-vous en section 3.2.1.2 du présent Document de Référence.

1.7.2 Le Comité Exécutif Groupe

Le Comité Exécutif Groupe a été constitué le 22 septembre 2017 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. Il est composé de managers issus du Groupe et de personnalités venant d'autres horizons et apportant des expertises complémentaires.

Le Comité Exécutif Groupe comprend seize membres :

- **Alexandre Bompard**, Président-Directeur Général

Responsables de zones géographiques

- **Pascal Clouzard**, Directeur Exécutif France
- **Guillaume de Colonges**, Directeur Exécutif Europe du Nord et de l'Est (Belgique, Pologne et Roumanie)
- **Thierry Garnier**, Directeur Exécutif Asie (Chine et Taïwan)
- **Noël Prioux**, Directeur Exécutif Amérique latine (Brésil et Argentine)
- **Eric Uzan**, Directeur Exécutif Espagne
- **Gérard Lavinay**, Directeur Exécutif Italie

Responsables de pôles fonctionnels

- **Amélie Oudéa-Castéra**, Directrice Exécutive E-Commerce, *Data* et Transformation Digitale
- **Marie Cheval**, Directrice Exécutive Services financiers et Hypermarchés France
- **Jacques Ehrmann**, Directeur Exécutif Patrimoine, Développement International et Innovation
- **François Melchior de Polignac**, Directeur Exécutif Marchandises, Flux et Formats

Responsables des fonctions corporate

- **Matthieu Malige**, Directeur Exécutif Finances et Gestion
- **Laurent Vallée**, Secrétaire Général
- **Jérôme Nanty**, Directeur Exécutif Ressources Humaines pour le Groupe et la France
- **Dominique Benneteau-Wood**, Directrice Exécutive Communication pour le Groupe et la France
- **Frédéric Haffner**, Directeur Exécutif Stratégie & M&A

1.8 Raison d'être

Au cours de sa séance du 24 avril 2019, le Conseil d'Administration de Carrefour, sur recommandation de son Comité des nominations, en charge des questions de gouvernance, a décidé de proposer à ses actionnaires d'adopter dès cette année une « raison d'être ».

La conception et le début de la mise en œuvre du plan Carrefour 2022 ont été l'occasion d'une réflexion profonde de l'ensemble de l'entreprise sur son identité, son activité et son avenir. L'ambition énoncée par ce plan d'être le leader de la transition alimentaire pour tous a permis de mobiliser les collaborateurs et l'ensemble des parties prenantes de la Société.

Pour ancrer le travail ainsi accompli, et dans le cadre de la loi « Pacte » récemment adoptée par le Parlement, le Conseil d'administration propose d'inscrire une « raison d'être » dans le préambule des Statuts de la Société.

Cette « raison d'être » est ainsi rédigée :

« *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.* »

Cette proposition sera soumise à la prochaine Assemblée Générale des actionnaires du 14 juin 2019.

2

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Introduction 38

2.1 **La responsabilité sociétale de Carrefour** **39**
2.1.1 La transition alimentaire, au cœur de la responsabilité sociétale de Carrefour 39
2.1.2 Panorama des faits marquants 2018 40
2.1.3 Méthode RSE de Carrefour 42

2.2 **Les produits** **51**
2.2.1 S'engager pour la qualité alimentaire 51
2.2.2 Développer le bio accessible pour tous 56
2.2.3 Développer l'agroécologie 58
2.2.4 Garantir le bien-être animal 60
2.2.5 Agir pour une pêche et une aquaculture responsables 62
2.2.6 S'engager pour une économie circulaire des emballages 64
2.2.7 Agir pour protéger les forêts 65

2.3 **Les magasins et le e-commerce** **69**
2.3.1 Lutter contre le gaspillage alimentaire 69
2.3.2 Réduire et valoriser les déchets 71
2.3.3 Réduire les émissions de gaz à effet de serre 72
2.3.4 Développer l'apiculture 77
2.3.5 Construire et rénover durablement, dans le respect de la biodiversité 78
2.3.6 Promouvoir une consommation d'eau responsable 79
2.3.7 Le e-commerce 80
2.3.8 La responsabilité territoriale de Carrefour 80

2.4 **Les clients et les partenaires** **82**
2.4.1 Mettre en œuvre la transition alimentaire avec nos clients 82
2.4.2 Construire une relation avec les fournisseurs au service de la transition alimentaire 84
2.4.3 Promouvoir la RSE dans la chaîne d'approvisionnement 86
2.4.4 S'assurer de l'amélioration des conditions de travail chez nos fournisseurs 87
2.4.5 Être un commerçant solidaire 91

2.5 **Les collaborateurs** **93**
2.5.1 L'emploi 93
2.5.2 Développer les compétences des collaborateurs 95
2.5.3 Créer un environnement favorable à l'épanouissement des collaborateurs 97
2.5.4 Encourager la diversité et l'égalité des chances 102

2.6 **Conduite responsable des affaires** **105**
2.6.1 Loyauté des pratiques 105
2.6.2 Le Plan de vigilance du groupe Carrefour 107

2.7 **Les résultats extra-financiers de Carrefour** **115**
2.7.1 Indicateurs extra-financiers 115
2.7.2 Table de correspondance Déclaration de Performance Extra-Financière 118
2.7.3 Table de correspondance GRI-G4 121
2.7.4 Méthodologie détaillée de reporting des indicateurs RSE 122
2.7.5 Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion 125

Introduction

Les informations détaillées dans le présent chapitre 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. Une table de concordance spécifique à la Déclaration de Performance Extra-Financière figure en section 2.7.2 ci-dessous.

Plus largement, le présent chapitre présente l'ensemble de la démarche de responsabilité sociétale de Carrefour. La démarche RSE de Carrefour est alimentée par le dialogue avec ses parties prenantes sur différents enjeux sociétaux du Groupe. Les parties prenantes de Carrefour pourront trouver dans ce document le résultat de ce dialogue, à travers le recueil des politiques, objectifs et résultats du Groupe dans ces différents domaines.

La RSE joue un rôle essentiel dans la mission que s'est fixé le Groupe en matière de transition alimentaire. Parmi ses différentes politiques RSE, le Groupe a choisi de renforcer le pilotage de projets prioritaires dans le cadre de son plan de transformation, notamment ceux liés à la transition alimentaire. Carrefour s'est ainsi doté d'un Indice RSE et transition alimentaire issu d'une refonte de l'Indice RSE initié en 2017. Carrefour suit cependant un ensemble de politiques plus larges dont le Groupe rend compte *via* un ensemble d'indicateurs de performance extra financiers plus complet.

La présentation de la RSE de Carrefour (Section 2.1) détaille en premier lieu le rôle de la RSE au sein de la stratégie du groupe Carrefour pour devenir leader de la transition alimentaire pour tous, l'organisation de la RSE au sein du Groupe et la méthode permettant à Carrefour de construire ses politiques RSE à partir des risques sociétaux qu'elle a identifiés sur la base de son modèle d'affaires. Ainsi l'ensemble des **facteurs de risque sociétaux** identifiés par le Groupe pour son activité font l'objet d'une politique RSE. La Figure 4 Section 2.1 présente les politiques correspondant à chacun de ces risques identifiés.

Les sections suivantes détaillent ces politiques RSE structurées de la façon suivante :

- les produits (Section 2.2) ;
- les magasins et le e-commerce (Section 2.3) ;
- les clients et partenaires (Section 2.4) ;
- les collaborateurs (Section 2.5) ;
- la conduite responsable des affaires (Section 2.6).

Le présent chapitre présente également (Section 2.6) le Plan de vigilance de Carrefour en matière de risques de non-respect des droits humains et des libertés fondamentales, d'atteinte grave à la santé et la sécurité des personnes et de dégradation de l'environnement, ainsi que son bilan d'effectivité sur l'année 2018. Il répond ainsi aux exigences de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance.

La Section 2.7 présente le **reporting extra-financier de Carrefour (2.7.1). Réunissant l'ensemble des indicateurs de performance extrafinancière du Groupe,** il permet de rendre compte de manière exhaustive des politiques RSE. À travers des indicateurs plus détaillés et couvrant un périmètre plus large, il complète ainsi le focus de l'indice RSE et transition alimentaire.

Enfin, la Section 2.7 présente également les tables de concordance de la Déclaration de Performance Extra Financière, du GRI-G4, le détail de la méthode de reporting et le rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport d'activité.

2.1 La responsabilité sociétale de Carrefour

2.1.1 La transition alimentaire, au cœur de la responsabilité sociétale de Carrefour

La transition alimentaire pour tous

Carrefour porte l'ambition d'être le leader de la transition alimentaire pour tous. Concrètement, Carrefour souhaite offrir à tous les consommateurs, tous les jours, une alimentation de qualité, fiable, partout et à un prix raisonnable. Cette ambition correspond à une transformation profonde des modèles de production et de distribution, ainsi qu'à une évolution forte des comportements de consommation. La transition alimentaire pour tous rassemble l'ensemble des objectifs et des valeurs du Groupe : ses actionnaires, son management, ses collaborateurs et ses partenaires lui permettent de tendre vers cette ambition.

La transition alimentaire est le marqueur de la responsabilité sociétale de Carrefour. Elle se matérialise par la transformation de l'offre produit, l'adaptation de l'activité des magasins et du e-commerce, l'implication de nos clients et partenaires dans nos plans d'action et la mobilisation de nos collaborateurs.

Gouvernance de la transition alimentaire et de la RSE

Gouvernance

La Gouvernance de la transition alimentaire et de la RSE est assurée conjointement par trois organes de direction et le Secrétaire général du groupe Carrefour :

- le **Comité Exécutif du groupe Carrefour** définit la stratégie, les politiques et les objectifs RSE et évalue les performances RSE ;
- le **Conseil d'administration** du groupe Carrefour valide la stratégie établie par le Comité Exécutif et en évalue la mise en œuvre. Réuni au sein d'un Comité RSE dédié, il s'est notamment prononcé en 2018 sur les projets de transition alimentaire et la mise en œuvre du programme Act for Food (détail en section 2.4.1) dans les pays, la lutte contre le gaspillage alimentaire, et la politique emballage de Carrefour ;
- le **Secrétariat général du groupe Carrefour** coordonne le déploiement de la transition alimentaire de façon cohérente dans l'ensemble du Groupe. Il est en charge du Comité d'orientation de la transition alimentaire.

Rôle et outils de la Direction RSE

Directement rattachée au Secrétaire Général du Groupe et établie depuis plus de 10 ans, **la Direction RSE du Groupe** est garante de la mise en œuvre de la méthode RSE pour contribuer aux objectifs de Carrefour dans tous les pays. À travers ses différents outils, comme le dialogue avec les parties prenantes, l'innovation, l'intelligence collective, la RSE contribue à la stratégie du Groupe en faveur **de la transition alimentaire**.

Dans ce cadre, la Direction RSE identifie les tendances émergentes et accompagne les métiers dans la conception et la mise en œuvre de **projets innovants et concrets**. Ces projets s'adressent initialement à des communautés de consommateurs avant-gardistes et porteuses de convictions fortes. Ils ont pour objectif de co-construire et de tester avec ces minorités des solutions émergentes qui pourront ensuite être proposées à l'ensemble de nos clients. Ainsi, sur l'ensemble de ses politiques RSE, Carrefour développe une **vision, des objectifs et des solutions** précurseurs pour transformer l'activité du Groupe et les standards du marché.

Pour mettre en œuvre ces missions, la Direction RSE du Groupe se compose de 9 personnes et collabore avec l'ensemble des métiers et Directions concernés, en particulier les Directions marchandises, *sourcing*, qualité et magasin. Les innovations et solutions sont définies conjointement, testées, puis déployées par les équipes opérationnelles. La RSE est organisée dans l'ensemble des pays du Groupe.

Organisation dans les pays, les métiers et les magasins

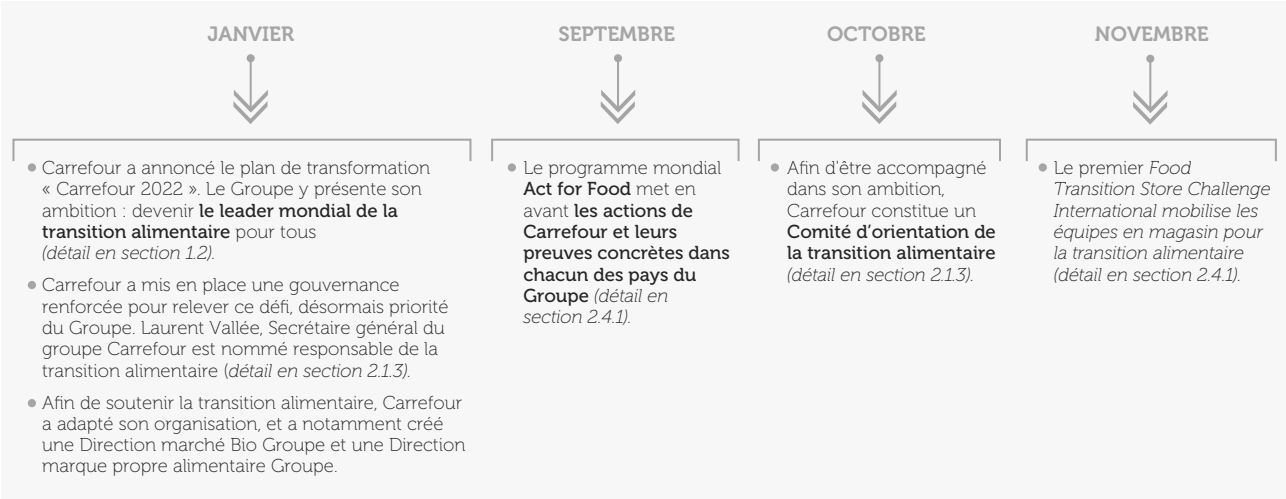
La mise en œuvre des politiques s'appuie sur les Directions des différents pays. Chaque pays dispose d'un correspondant RSE responsable de coordonner la mise en œuvre des projets RSE, qui travaille en étroite collaboration avec le correspondant en charge de la transition alimentaire. Au sein du Groupe, les métiers sont regroupés en pôles d'expertise internationale (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 s'appuie sur l'ensemble de ces canaux pour travailler avec les équipes du Groupe.

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, par exemple *via* la démarche Antigaspi, les partenariats avec les apiculteurs, les filières de traitement des déchets ou encore les dons alimentaires.

2.1.2 Panorama des faits marquants 2018

En 2018, Carrefour a lancé de nombreuses actions pour atteindre son ambition d'être le leader de la transition alimentaire pour tous (voir chapitre 1.2).

FIGURE 1 - LES GRANDES ÉTAPES DE LA TRANSITION ALIMENTAIRE POUR TOUS AU SEIN DE CARREFOUR EN 2018



Afin d'atteindre son ambition de devenir leader de la transition alimentaire pour tous, Carrefour prend des engagements qui transforment son activité. Ces engagements ambitieux permettent d'anticiper au mieux les nouvelles attentes des clients et de la société dans son ensemble ainsi que les évolutions réglementaires en vue de contribuer à la transformation du marché :

- Carrefour a annoncé une nouvelle ambition : **100 % d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables** pour les marques Carrefour à horizon 2025. Carrefour a par ailleurs signé en décembre 2018 la *Global Declaration On Plastics*, initiée par la Fondation Ellen MacArthur aux côtés de concurrents internationaux, de grandes marques et d'ONG pour faire de cet objectif un standard du marché (*détail en section 2.2.6*) ;
- Carrefour a formulé ses **Règles d'achat forêts durables**, qui prennent le relais de l'ancienne Charte bois du Groupe, en encadrant les approvisionnements en huile de palme, en soja, en bœuf brésilien et en produits issus de fibres de bois des produits aux marques de Carrefour (*détail en section 2.2.7*) ;
- Carrefour a révisé et déployé dans l'ensemble des pays ses **Règles de conformité sociale et environnementale des achats** de produits contrôlés marchands et non marchands. Ces règles contiennent notamment une **Charte d'engagement fournisseurs**, une **cartographie des risques par pays**, les procédures et standards pour la réalisation des **audits sociaux** et les **règles relatives aux étapes de production et matières premières sensibles** ;
- engagé depuis 2017 à commercialiser uniquement des **œufs issus d'élevages hors cage** pour les produits de marques Carrefour en Europe (Belgique, Espagne, France, Italie, Pologne et Roumanie), le Groupe a étendu cet engagement à Taïwan et au Brésil (*détail en section 2.2.4*) ;
- Carrefour s'engage en faveur du bien-être animal et lance un audit indépendant dans 100 % des abattoirs fournissant les marques Carrefour, Carrefour Bio, Reflets de France, ainsi que les Filières Qualité Carrefour, selon le référentiel de Protection animale établi par l'association spécialisée Œuvre d'assistance aux bêtes d'abattoirs (OABA). En parallèle, Carrefour devient le premier distributeur français à installer des caméras dans ses abattoirs (*détail en section 2.2.4*) ;
- Carrefour a pris l'engagement de disposer de l'offre la plus large de produits issus de la **pêche durable** d'ici 2022. Dans cette perspective, Carrefour Brésil a signé un accord de partenariat inédit avec le programme *Seafood Watch*, dirigé par le Monterey Bay Aquarium®, afin de **cartographier sa chaîne d'approvisionnement halieutique** au Brésil (*détail en section 2.2.5*). Par ailleurs, l'état des lieux publié par le *Marine Stewardship Council* (MSC) en France a révélé que « Carrefour est en avance avec plus de 75 références portant le label » (*détail en section 2.2.5*) ;
- Carrefour s'est fixé l'objectif d'atteindre **5 milliards d'euros de chiffre d'affaires issu des ventes de produits biologiques d'ici 2022**. Pour accélérer cette transformation, Carrefour France a accompagné dans leur **conversion au bio** les agriculteurs de 31 filières, et a lancé un contrat spécifique de soutien à la démarche avec le WWF® (*détail en section 2.2.2*) ;
- Carrefour s'est fixé l'objectif de déployer **l'agroécologie** dans ses Filières Qualité Carrefour afin que, d'ici 2022, 100 % des produits issus des filières qualité portent un message différenciant en matière d'agroécologie (*détail en section 2.2.3*). En complément du travail déjà engagé sur les fruits et légumes, Carrefour élabore une Charte agroécologique pour la filière céréalière (*détail en section 2.2.3*) en concertation avec ses fournisseurs de la filière et ses clients ;
- en Belgique, en Espagne, en France, en Italie, Carrefour a **banni 100 substances controversées** des produits Carrefour, et s'est engagé à en supprimer une trentaine d'autres d'ici 2020 (*détail en section 2.2.1*) ;
- en 2018, Carrefour a prolongé l'initiative lancée fin 2017 pour promouvoir les graines de paysans en élargissement de son offre

de fruits et légumes issus de **semences paysannes**, avec comme objectif de doubler ses ventes de produits issus de graines de paysans en France d'ici 2022 (*détail en section 2.2.3*) ;

- à la suite du lancement en 2018 de la première *blockchain* alimentaire d'Europe, Carrefour a rejoint la **plateforme IBM Food Trust** afin de mettre en place un standard mondial de traçabilité alimentaire entre tous les maillons de la chaîne depuis le producteur jusqu'aux canaux de vente. Le Groupe s'est engagé à étendre la technologie *blockchain* à l'ensemble des Filières Qualité Carrefour d'ici 2022 (*détail en section 2.2.1*) ;
- dans le cadre de son engagement au sein du *Consumer Goods Forum*, Carrefour finalise le développement d'un outil permettant de mesurer et de suivre le gaspillage alimentaire en magasin. L'outil est basé sur la norme de comptabilisation des déchets alimentaires du *Food Loss and Waste Accounting and Reporting Standard* (*détail en section 2.3.1*) ;
- lors du premier *Food Transition Store Challenge International*, Carrefour a distingué ses collaborateurs les plus investis dans la transition alimentaire pour **l'animation quotidienne des magasins** et l'entraînement de leurs collègues et clients en faveur d'une meilleure alimentation (*détail en section 2.4.1*) ;
- la Fondation Carrefour a soutenu 72 programmes dans 13 pays d'intervention, visant à : produire durablement, transformer sans gaspiller, distribuer et faciliter l'accès à l'alimentation, s'alimenter et consommer sainement et soutenir l'économie circulaire (*détail en section 2.4.5*) ;
- Carrefour s'est engagé pour lutter contre les violences faites aux femmes en tant que membre de l'initiative européenne CEASE. Drames survenant principalement dans la sphère privée, ils ont un fort impact sur l'ensemble de la vie des femmes et entravent leurs vies professionnelles (*voir section 2.5.4*) ;
- la Direction des Ressources humaines a fortement contribué au plan de transformation « Carrefour 2022 » en concevant et en mettant en œuvre des dispositifs, négociés entre les partenaires sociaux, d'accompagnement des réorganisations et des réductions d'effectifs associées. Ces évolutions permettent aujourd'hui une transversalité des équipes opérationnelles et fonctionnelles pour répondre aux enjeux d'omnicanalité (*voir section 2.5*) ;

2.1.3 Méthode RSE de Carrefour

La démarche de Responsabilité Sociétale de Carrefour fournit des outils pour soutenir l'ambition du Groupe de devenir leader de la transition alimentaire. À travers l'analyse de matérialité, le dialogue avec les parties prenantes, le renforcement de la gouvernance, ou encore l'accompagnement des métiers et de l'innovation, la RSE accompagne la transition alimentaire (*voir Figure 2*). La méthode RSE de Carrefour est composée de cinq étapes itératives :

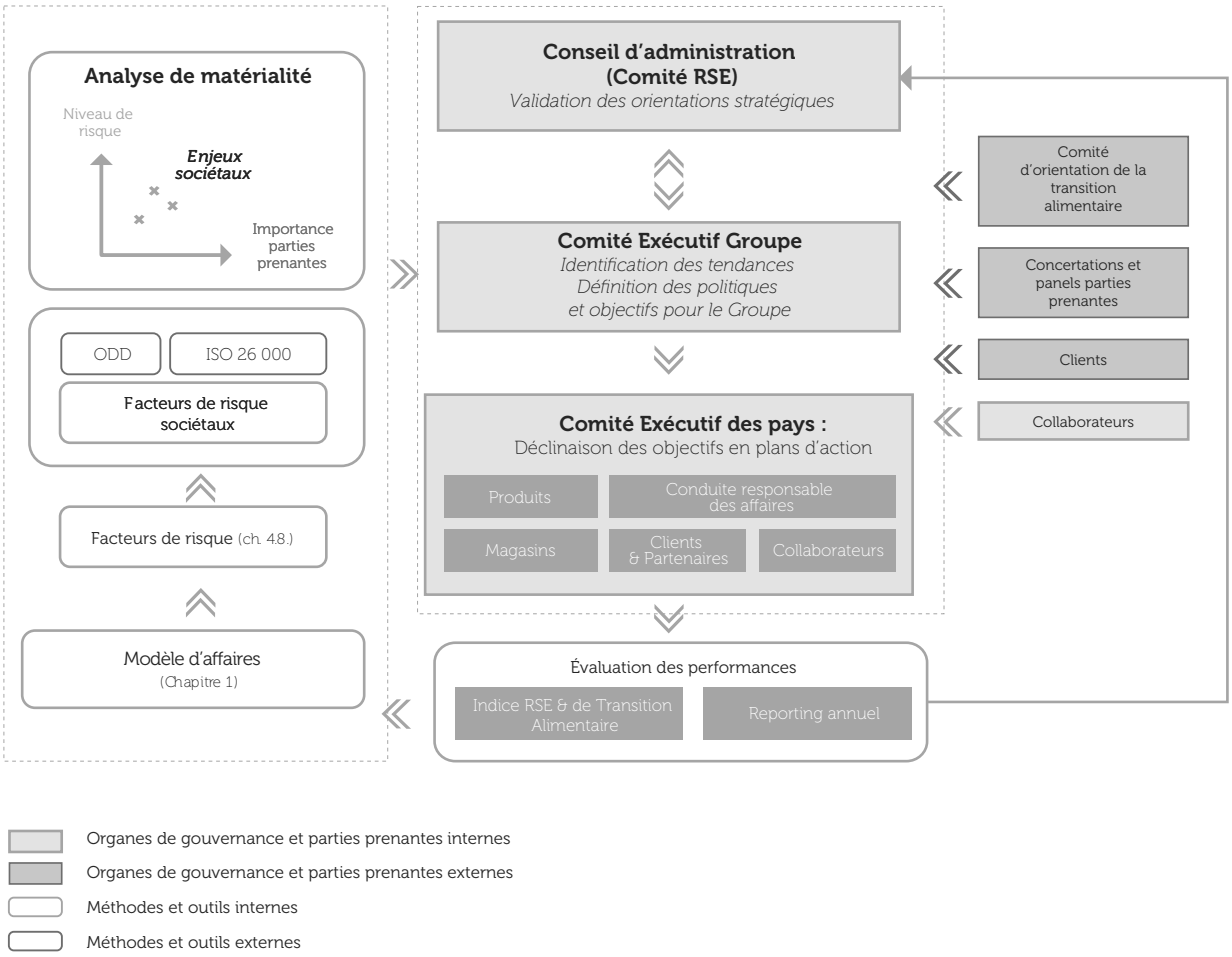
1. identifier les risques et les enjeux sociétaux ;
2. analyser la matérialité ;
3. dialoguer avec les parties prenantes ;
4. définir et déployer les politiques, les plans d'action et les objectifs ;
5. évaluer la performance RSE.

Carrefour a réalisé une analyse de risque à partir de son modèle d'affaires synthétiquement modélisé au chapitre 1.5.10. Cette analyse prend en compte l'environnement des affaires, la stratégie et gouvernance, les opérations liées à ses activités et les aspects financiers du modèle d'affaires. Les principaux facteurs de risque, notamment ceux concernant la Responsabilité Sociétale de Carrefour, ont été identifiés et sont présentés au chapitre 4.8, y compris les facteurs de risque relatifs à la responsabilité sociétale de Carrefour.

À partir de cette analyse des risques, à la lumière d'un diagnostic ISO 26000 et des objectifs du développement durable de l'ONU prioritaires pour Carrefour, **les enjeux sociétaux majeurs ont été identifiés** puis ont fait l'objet d'une analyse de matérialité (*détail en section 2.1.3*). Cette analyse est utilisée pour définir la stratégie RSE de Carrefour. Le dialogue avec les parties prenantes au travers du Comité d'orientation alimentaire, de panels et de concertation (*détail en section 2.1.3*) alimente également la stratégie de Carrefour.

Le Conseil d'administration, en particulier à travers son Comité RSE, valide les grandes orientations. Le Comité Exécutif Groupe définit les politiques, objectifs et plans d'actions spécifiques. L'évaluation des performances est assurée par l'Indice RSE & de transition alimentaire calculé annuellement ainsi que par le reporting extra financier (*détail en section 2.1.3*).

FIGURE 2 – LA MÉTHODE RSE DE CARREFOUR : DES FACTEURS DE RISQUE À LA PERFORMANCE RSE



Identifier les risques et les enjeux sociétaux

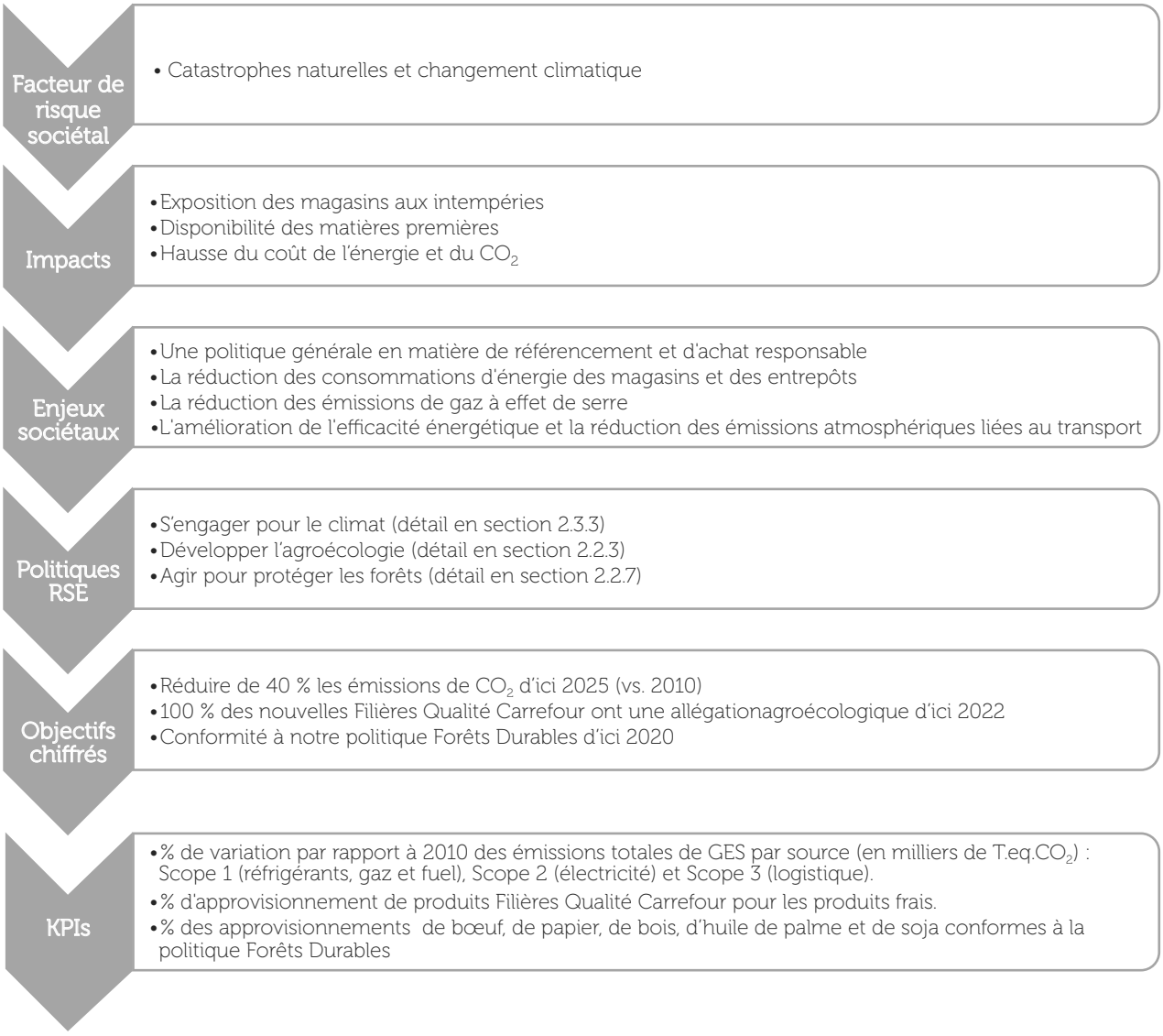
Le modèle d'affaires du groupe Carrefour repose sur sa capacité à proposer à ses clients des produits sûrs, sains, de qualité, et accessibles (*voir chapitre 1.5.10.*).

L'atteinte de l'ambition du Groupe et le développement de son activité exigent la prise en compte de 28 facteurs de risque (*détail en section 4.8*). Parmi ces 28 facteurs, 11 ont une nature ou une composante RSE, c'est-à-dire de nature sociale, environnementale, relative aux droits humains ou à la corruption. Les facteurs de risque sociétaux sont détaillés sur la Figure 4.

Ces **facteurs de risque sociétaux**, risques significatifs pour Carrefour, associés à une analyse d'impact relatif aux **Objectifs de développement durable (ODD)** et une autoévaluation basée sur la **norme ISO 26000** ont permis à Carrefour d'identifier ses **enjeux sociétaux prioritaires**.

L'exemple ci-dessous illustre le passage de l'analyse des facteurs de risque sociétaux à la mise en place de politiques RSE, d'objectifs et d'indicateurs clés de performance (KPIs).

FIGURE 3 – DES FACTEURS DE RISQUE SOCIÉTAUX À LA MESURE DE LA PERFORMANCE SOCIÉTALE : EXEMPLE DU FACTEUR DE RISQUE « CATASTROPHES NATURELLES ET CHANGEMENT CLIMATIQUE »



La Figure 4 représente la **cartographie croisée des facteurs de rique et des enjeux sociétaux et renvoie vers les politiques associées**.

FIGURE 4 – CARTOGRAPHIE DES FACTEURS DE RISQUES ET ENJEUX SOCIÉTAUX DU GROUPE CARREFOUR ET DES POLITIQUES ASSOCIÉES

La priorisation des enjeux sociétaux[1] est issue d'une démarche d'analyse de matérialité (détail en Figure 6). La figure ci-dessous renvoie aux politiques associées[2] dans ce document.

ENJEUX SOCIETAUX EN LIEN AVEC ● LES PRODUITS ● LES MAGASINS ○ LES CLIENTS ET PARTENAIRES ● LES COLLABORATEURS ● LA CONDUITE DES AFFAIRES	FACTEURS DE RISQUES SOCIETAUX										
	Environnement politique et social	Catastrophes naturelles et changement climatique	Conformité et loyauté des pratiques	Responsabilité sociétale	Environnement	Pertinence et performance des modèles économiques et commerciaux	Maîtrise de la chaîne d'approvisionnement	Qualité, conformité et sécurité des produits	Sécurité des personnes et des biens	Gestion des ressources humaines	Maîtrise et valorisation des actifs
Une politique générale en matière de référencement et d'achat responsable		2.2.3 2.2.7		2.2.2 2.2.3 2.2.4 2.2.6	2.2.2 2.2.4 2.2.6 2.3.4		2.2.2 2.2.3 2.2.4 2.2.6	2.2.2 2.2.3 2.2.4 2.2.6			
La fiabilité de la traçabilité des produits								2.2.1			
La garantie d'un étiquetage fiable et transparent pour les consommateurs			2.2.1	2.2.1				2.2.1			
L'amélioration de la qualité nutritionnelle des produits								2.2.1			
La garantie de produits sûrs et de qualité aux clients								2.2.1			
La conception et la réduction des emballages				2.2.5	2.2.5		2.2.5	2.2.5			
La gestion des déchets alimentaires				2.3.1 2.3.2	2.3.1 2.3.2	2.3.1 2.3.2	2.3.1 2.3.2				
La réduction des consommations d'énergie des magasins et des entrepôts		2.3.3			2.3.4						2.3.3
La réduction des émissions de gaz à effet de serre		2.3.3		2.3.4	2.3.4						2.3.3
L'amélioration de l'efficacité énergétique et la réduction des émissions atmosphériques liées au transport		2.3.3		2.3.3	2.3.3 2.3.7	2.3.7	2.3.3				2.3.3
La réduction de l'impact des magasins et entrepôts sur la biodiversité						2.3.4. 2.3.5. 2.3.6.					2.3.5
L'évaluation et l'accompagnement de la performance des fournisseurs en matière de Droits de l'Homme				2.4.3 2.4.4	2.4.3 2.4.4			2.4.3 2.4.4			
L'évaluation et l'accompagnement de la performance sociale, environnementale et sociétale des fournisseurs					2.2.2 2.4.2 2.4.3 2.4.4			2.2.2 2.4.3 2.4.4			
Le développement de relations durables avec les fournisseurs				2.2.2				2.2.2			
Le soutien du tissu économique et approvisionnement local	2.4.5 2.3.8			2.4.4	2.2.2 2.4.3		2.2.2 2.4.1	2.2.2 2.4.3			
La santé et l'équilibre de vie des salariés				2.5					2.5	2.5	
La conduite responsable des affaires				2.6							

(1) Les enjeux sociétaux ont été identifiés au regard de l'analyse de risque établie par Carrefour (détail en section 4.8.) et au regard de référentiels externes tels que la norme ISO 26 000 ou les objectifs de développement durable de l'ONU.

(2) Les numéros de section permettant de retrouver la politique associée aux différents risques et enjeux dans le chapitre sont indiqués dans les cases.

S'associer aux objectifs du développement durable de l'Organisation des Nations Unies

Carrefour soutient les 17 objectifs de développement durable (ODD) adoptés par les pays au sein de l'ONU et s'associe en particulier à sept ODD prioritaires auxquels il contribue par les objectifs concrets de son Indice RSE & de transition alimentaire.

FIGURE 5 – LA CONTRIBUTION DE CARREFOUR AUX SEPT OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE L'ONU PRIORITAIRES

La correspondance entre les 17 objectifs de l'Indice RSE & de transition alimentaire de Carrefour et les sept objectifs de développement durable de l'ONU prioritaires sont représentés sur la Figure 5 ci-dessous. Les objectifs de l'Indice RSE & de transition alimentaire sont numérotés de 1 à 17 (voir correspondance en Figure 7).

	2 FAIM «ZÉRO»	3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE	5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES	12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES	13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	14 VIE AQUATIQUE	15 VIE TERRESTRE
Produits		1 2		1 2 3 4 5	4 5	2 3	1 2 4
Magasins	6 7 9	9		9	8 9	9	9
Clients	10 12	10 12		10 11 12 13	10 12	10 12	10 12
Collaborateurs			14				

Analyser la matérialité des enjeux sociétaux prioritaires

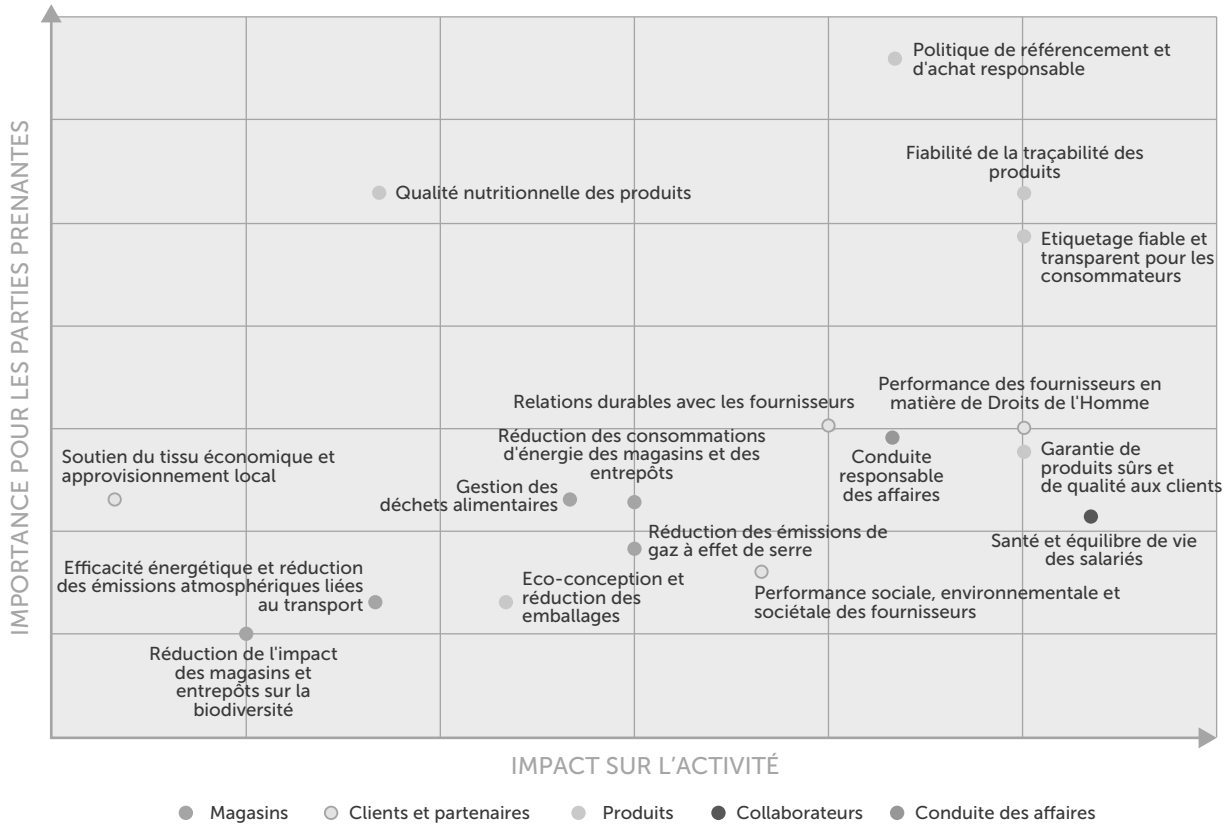
Carrefour a réalisé une analyse de matérialité afin de pondérer et de hiérarchiser les enjeux sociétaux identifiés.

La matérialité a été évaluée par (i) une revue documentaire (environnement concurrentiel, couverture médiatique, contexte réglementaire et normatif), une évaluation réalisée par une trentaine de parties prenantes externes et (ii) une consultation en interne. Les enjeux ont été classés et sélectionnés pour leur matérialité selon :

- leur importance pour les parties prenantes ;
- leur niveau de risque, évalué par leur impact financier et réglementaire, leur incidence sur l'activité du Groupe et sur les relations avec les investisseurs, les clients et les employés, ainsi que leur influence sur la réputation du Groupe.

Le Groupe s'assure de la priorisation de ces enjeux dans ses politiques et suit chacun d'entre eux à travers **l'Indice RSE & de transition alimentaire** et le reporting extra financier annuel (*voir 2.1.5*).

FIGURE 6 - ANALYSE DE MATÉRIALITÉ



Dialoguer avec les parties prenantes

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 : Lucie Basch, Fondatrice de la start-up Too Good To Go, Myriam Bouré, cofondatrice de Open Food, Emmanuel Faber, Président-Directeur Général de Danone, Jean Imbert, Chef engagé, François Mandin, Agriculteur en Vendée, Caroline Robert, Chef de service à Gustave Roussy, cancérologue, Maxime de Rostolan, Fondateur de Fermes d'Avenir et de Blue Bees.

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. Le Comité se réunira deux fois par an. En 2018, la première session a porté sur quatre thèmes de la transition alimentaire : le gaspillage alimentaire, les coûts complets de l'alimentation, l'agriculture de conservation des sols et les nouveaux modèles de commerce et de magasins. Chacun de ces thèmes est suivi par des groupes de travail impliquant les équipes de Carrefour et les membres du Comité.

Concertation et panels de parties prenantes

Carrefour entretient en outre depuis de nombreuses années un dialogue continu avec ses parties prenantes. Ce dialogue doit permettre au Groupe de conserver une stratégie RSE pertinente, d'y associer de nouveaux engagements et de construire des programmes d'action adaptés.

Plusieurs fois par an, Carrefour organise des sessions de travail pour aboutir à des recommandations opérationnelles sur un thème précis de la RSE. Une cinquantaine de personnes, issues du Groupe, d'ONG, d'administrations, ainsi que des clients, investisseurs et fournisseurs sont alors réunis pour apporter leurs expertises ou leurs points de vue sur le sujet. En 2018, cinq concertations ont été organisées sur la production d'œufs issus d'élevage hors cage, la transition alimentaire et le climat, l'agriculture urbaine, la protection des forêts et l'agroécologie dans les grandes cultures.

Carrefour mène en outre des programmes d'actions à long terme avec des associations, notamment avec le WWF® depuis 1998 (*détail en sections 2.2.2, 2.2.7, 2.4.3, 2.4.5*) et avec la FIDH depuis 2008 (*détail en section 2.4.3*).

Agences de notation et investisseurs

Carrefour s'attache à répondre à une sélection de questionnaires des ONG, des investisseurs et des agences de notation (détail des résultats du CDP, de Oekom, de Sustainalytics et de l'indice DJSI par RobecoSAM à la section « *Évaluer les performances* »).

Carrefour organise également 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.

Dialogue social

Cette démarche s'accomplit également à travers un dialogue social fort. 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, et renouvelé en 2018 (*détail en section 2.5.3*). Au sein du comité d'information et de concertation européen, le groupe de travail RSE se réunit 3 fois par an afin d'associer les représentants du personnel à l'élaboration des plans d'action et les consulter sur les innovations.

Définir et déployer les politiques, les plans d'action et les objectifs

L'analyse des risques et des enjeux sociétaux prioritaires pour le Groupe, l'analyse de la matérialité, et le dialogue parties prenantes externes, permettent au Groupe de construire ses politiques. Ainsi, chaque enjeu matériel pour le Groupe est traité par une politique RSE dédiée dont nous rendons compte dans le présent chapitre de la façon suivante :

- les produits (*détail en section 2.2*) ;
- les magasins (*détail en section 2.3*) ;
- les clients et partenaires (*détail en section 2.4*) ;
- les collaborateurs (*détail en section 2.5*) ;
- la conduite responsable des affaires (*détail en section 2.6*).

Carrefour réalise un travail spécifique pour innover dans les domaines de la transition alimentaire. Pour déterminer les solutions prioritaires pour la transition alimentaire, le Groupe suit les étapes suivantes :

1. construction de constats objectifs basés sur :
   - les enjeux sociétaux prioritaires,
   - le dialogue avec les parties prenantes externes,
   - l'analyse des tendances de marché,
   - la concertation des responsables transition alimentaires et des collaborateurs clés ;
2. identification des solutions prioritaires à travers :
   - un *listing* de plans d'actions prioritaires intégrant une vision, des objectifs et des solutions,
   - une priorisation basée sur une consultation interne et l'écoute de nos clients,
   - une étude de faisabilité ;
3. construction d'une feuille de route :
   - fixation des échéances et des KPI pour mettre en œuvre les solutions prioritaires.

Les solutions et actions prioritaires de la transition alimentaire sont présentes dans l'ensemble des politiques RSE du Groupe.

PRIORISATION DES SOLUTIONS DE LA TRANSITION ALIMENTAIRE EN 2018

1. Construction de constats	2. Priorisation	3. Construction d'une feuille de route
● 17 enjeux sociétaux prioritaires ● 5 panels parties prenantes ● 1 réunion du Comité d'orientation alimentaire ● 30 *benchmarks* externes ● Tendances de marché ● 10 entretiens avec les responsables transition alimentaire des pays ● 50 collaborateurs clés consultés *via* un questionnaire	● 100 solutions identifiées ● Priorisation interne ● 2 000 consommateurs consultés en France et en Espagne ● Qualification des 26 solutions prioritaires	● Une feuille de route par pays

Act for Food – un programme d'actions concrètes pour chaque pays

Carrefour a lancé en 2018 un programme mondial **Act for Food** qui met en avant **les actions du Groupe en faveur de la transition alimentaire et leurs preuves concrètes.** Chaque pays du groupe Carrefour valorise ses actions et ses engagements pour accélérer la transition alimentaire tout en sensibilisant et en impliquant les clients.
En 2018, les principaux actes ont été : l'interdiction de substances controversées des produits Carrefour, la suppression des arômes et colorants non naturels, la transparence et la traçabilité des produits avec la *blockchain*, le bio accessible à tous, l'accompagnement à la conversion au bio, la réduction ou la suppression du traitement antibiotique en élevage, la pêche et l'aquaculture responsables, l'offre de fruits et légumes locaux, et la progression vers des emballages biodégradables.

Évaluer la performance RSE

L'indice RSE et de transition alimentaire de Carrefour

En 2017, Carrefour a mis en place un Indice RSE afin de suivre l'atteinte des objectifs fixés, d'évaluer sa performance RSE et de mobiliser les équipes en interne. Il compilait l'ensemble des objectifs chiffrés du Groupe en matière de responsabilité sociétale.

En 2018, Carrefour a actualisé son indice RSE en ajoutant les objectifs relatifs à la transition alimentaire pour tous aux objectifs fixés antérieurement. Ainsi, les objectifs de vente de produits issus de l'agriculture biologique, le taux de pénétration des Filières Qualité Carrefour dans les ventes de produits frais ou encore le déploiement de programmes de communication Act for Food dans tous les pays ont été intégrés dans l'indice. Dès 2019, les performances du Groupe pour atteindre ces objectifs seront intégrées aux critères de rémunération des dirigeants. Les pourcentages d'atteinte des objectifs annuels serviront de base au calcul de la rémunération des dirigeants dans le cadre d'un plan *Long Term Incentive*. Au-delà du suivi de la performance RSE, cet indice est un **outil de pilotage et de mobilisation des collaborateurs sur les sujets stratégiques en lien avec l'ambition du Groupe de devenir leader de la transition alimentaire pour tous**.

L'indice se compose de quatre thématiques. Chacune est portée par plusieurs objectifs quantitatifs avec une date butoir. Conçu pour mesurer les performances des politiques RSE sur plusieurs années, l'indice fixe un objectif annuel pour 17 indicateurs. Les objectifs annuels sont déterminés en fonction de la trajectoire nécessaire pour atteindre la cible. Le score global de l'indice est une moyenne simple des scores de ces 17 indicateurs. Les objectifs et résultats annuels sont présentés de manière transparente.

Le lecteur identifiera au fil du rapport les éléments de l'Indice RSE & de transition alimentaire, clairement signalés *[Indice RSE & de transition alimentaire]*.

Le score composite matérialisant l'atteinte des objectifs 2018 s'élève à 104 %. Comme présentés dans le tableau, certains objectifs ont été atteints ou dépassés en 2018, d'autres pour lesquels le pourcentage d'atteinte est inférieur à 100 % doivent être mieux appréhendés par les pays. Pour chaque objectif non atteint (inférieur à 100%), un plan d'action est mis en place.

FIGURE 7 - INDICE RSE ET TRANSITION ALIMENTAIRE

Score de l'Indice RSE et de transition alimentaire
de Carrefour en 2018 = 104 %

	Produits	Objectif 2018	Résultat 2018	Score 2018 105 %
1.	5 milliards d'euros de vente de produits biologiques d'ici 2022	1,71 milliards d'euros	1,76 milliards d'euros	103 %
2.	10 % de produits Filières Qualité Carrefour présents dans les produits frais d'ici 2022	6,9 %	6,0 %	87 %
3.	50 % des poissons Carrefour vendus issus de la pêche durable d'ici 2020	35 %	37,3 %	106 %
4.	Déploiement d'un plan d'action forêts durables sur les produits liés à la déforestation d'ici 2020	50 %	48,5 %	97 %
5.	10 000 tonnes d'emballages économisés d'ici 2025	1 438 tonnes	1 867 tonnes	130 %

	Magasins	Objectif 2018	Résultat 2018	Score 2018 101 %
6.	50 % de réduction des déchets alimentaires d'ici 2025 *vs* 2016	-	-	-
7.	100 % des déchets valorisés d'ici 2025	70 %	67 %	95 %
8.	40 % de réduction des émissions de CO_2 en 2025 *vs* 2010	- 26,7 %	- 28,6 %	107 %
9.	2 000 collaborateurs identifiés comme super-héros de la transition alimentaire en magasin d'ici 2020	10 super héros	10 super héros	100 %

	Clients	Objectif 2018	Résultat 2018	Score 2018 103 %
10.	80 % de nos clients ont identifié la transition alimentaire en magasin d'ici 2022	50 %	63,8 %	129 %
11.	100 % des pays ont mis en place un programme dédié aux produits et achats locaux d'ici 2020	30 %	20 %	67 %
12.	100 % des pays ont déployé un programme de communication annuel sur ActForFood	100 %	100 %	100 %
13.	100 % des pays ont déployé un plan d'action « mieux se nourrir » d'ici 2022	60 %	70 %	117 %

	Collaborateurs	Objectif 2018	Résultat 2018	Score 2018 102 %
14.	40 % de nomination de femmes aux postes clés d'ici 2025 et certification GEEIS dans chaque pays d'ici 2020	23,1 % 67 %	31 % 75 %	123 %
15.	4 % de personnes handicapées employées par le groupe Carrefour d'ici 2025	3,38 %	3,4 %	101 %
16.	13 heures de formation par salarié dans le Groupe d'ici 2025	12,3 heures	11,4 heures	93%
17.	100 % des pays ont mis en œuvre un plan d'action sur la santé/sécurité/qualité de vie au travail d'ici 2020	58 %	67 %	114 %

Reporting extra-financier annuel

Le reporting RSE est à la fois le procédé de suivi et la communication de la performance extra financière. Le groupe Carrefour consolide annuellement ses performances par le biais de 22 indicateurs RSE. Mesurés depuis 2006, ces indicateurs suivent l'évolution de la performance du Groupe (*détail en section 2.7.1*). Le reporting fait l'objet d'un audit externe et donne lieu aux notations extra financières de Carrefour par les agences de notation.

Notations de la performance extrafinancière

La communication RSE est constituée de plusieurs supports et événements : le présent Document de Référence, les résultats financiers annuels, et enfin, les conférences, les journées, les réunions dédiées aux investisseurs et le club des actionnaires.

Carrefour répond à des questionnaires d'ONG, d'investisseurs et d'agences de notation. L'objectif du Groupe est de veiller à ne pas surcharger les équipes RSE, tout en répondant autant que possible à des parties prenantes diversifiées. Dans une optique de transparence et d'efficacité, Carrefour appelle ces tiers experts à regrouper et harmoniser les questionnaires.

Depuis 2017, Carrefour fait partie des entreprises les plus performantes du *Dow Jones sustainability index World* (DJSI) en matière économique, environnementale et sociale. Cette distinction positionne le Groupe parmi les cinq premiers distributeurs mondiaux en matière de RSE.

La réponse intégrale de Carrefour au CDP (*Carbon Disclosure Project*) est disponible sur le site : *www.cdp.net*.

Notation de Carrefour	2018	2017	2016
CDP – Climat	A	A-	B
RobecoSAM – DJSI *	69	68	74
Vigeo Eiris	-	67	55
Sustainalytics	74	75	-
Oekom	Prime C+	Prime C+	Prime C+
MSCI	A	A	A

* *Modification du système d'évaluation en 2016*

2.2 Les produits

Les produits sont au centre de l'activité de Carrefour. Au contact direct des clients, ils sont les témoins de la responsabilité sociétale de Carrefour et les preuves concrètes des actions menées pour atteindre son ambition de devenir leader de la transition alimentaire pour tous.

La politique produit de Carrefour s'inscrit dans une démarche historique de qualité et de sécurité, se poursuit par l'exigence croissante de transparence et de traçabilité et par la quête toujours plus actuelle de bien-être par l'alimentation. Pour Carrefour, s'engager pour la transition alimentaire, c'est aussi assurer l'avenir des filières agroalimentaires en développant l'agroécologie et le bio accessible pour tous, en garantissant le bien-être animal et en agissant pour une pêche et une aquaculture responsables. C'est enfin chercher à œuvrer pour le climat, la biodiversité et l'environnement auprès de tous les acteurs par la protection des forêts et le développement d'une économie circulaire.

2.2.1 S'engager pour la qualité alimentaire

Assurer la qualité et la sécurité des produits Carrefour

Politique qualité de Carrefour

En lien permanent avec ses parties prenantes, Carrefour garantit la qualité et la sécurité des produits de marques Carrefour grâce à une politique articulée autour de cinq axes : les standards qualité respectés par les fournisseurs, les cahiers des charges, les plans de contrôles et avis clients, la compétence interne et enfin la traçabilité et le suivi des données.

Les produits de marques Carrefour sont élaborés selon les spécifications de la Direction qualité.

Les plans de contrôle de la qualité incluent des analyses, des audits des sites de fabrication et des panels. Les données qualité sont enregistrées et traitées par les experts techniques de Carrefour.

Carrefour prend en compte les informations de ses parties prenantes et l'actualité pour améliorer en permanence la sécurité et la qualité de ses produits à chaque étape de la vie des produits et dans les magasins.

5 axes	Attentes des parties prenantes en matière de qualité	Processus de Carrefour pour répondre aux parties prenantes et assurer la qualité
Standards qualité respectés par les fournisseurs Carrefour	Producteurs et fabricants : ● être accompagné pour répondre aux critères de production en matière de qualité, de pratiques sociales, d'hygiène et de sécurité, afin de continuer à être référencé.	Avant référencement, évaluation complète de la conformité du fournisseur aux normes de qualité d'hygiène et de sécurité (IFS, BRC) et aux exigences de Carrefour – avec audit social spécifique pour les pays à risque. Audits réguliers de contrôle après référencement du fournisseur.
Cahiers des charges spécifiques à chaque produit	Producteurs et fabricants : ● être accompagné par Carrefour. Experts, associations, monde scientifique, ONG, association de consommateurs, services officiels : ● informer et interpeller Carrefour sur les dernières avancées scientifiques ou réglementaires dans le domaine de l'agroalimentaire ; ● collaborer avec Carrefour et exprimer les attentes de la société civile.	Envoi d'un cahier des charges détaillé de la qualité avec l'origine des matières premières, la recette, etc. Veille permanente sur les substances et cartographie des risques par catégorie et par niveaux de criticité, en fonction des preuves scientifiques établies. Captation des interpellations et des attentes des parties prenantes : contacts 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	Consommateurs : ● bénéficier de produits contrôlés et conformes en matière de traçabilité, de sécurité et qualité ; ● être écouté par Carrefour.	Prélèvement et analyses des produits de marques Carrefour en magasin ou en entrepôts. Contrôles en entrepôts et en magasins de la fraîcheur, de l'origine et de la catégorie des produits. Retraits des produits non conformes. Mise en place d'outils d'échanges et d'écoute : service consommateur, tables rondes… Campagnes de sensibilisation et mise à disposition d'informations qualitatives et nutritionnelles sur les emballages des produits Carrefour, dans des guides sur la consommation responsable et le recyclage, ou sur Internet
Compétence interne	Équipes Carrefour : ● développer l'expertise qualité ; ● appliquer les procédures qualité de Carrefour tout au long de l'année.	Pilotage et contrôle de la démarche Qualité par les experts Carrefour. Contrôles internes du déploiement et du niveau d'appropriation de la politique qualité dans chaque pays. Formations aux procédures qualité de Carrefour.
Traçabilité et suivi des données produits	Consommateurs et autorités : ● traçabilité des données.	Enregistrement, traitement, suivi de l'ensemble des données.

Performance de Carrefour

Pour répondre à cette exigence de qualité, 100 % des sites de fabrication de marques Carrefour sont certifiés par l'intermédiaire de standards internationaux comme l'*International Food Standard* (90 % en 2018) ou audités par Carrefour (10 % en 2018). Au vu du nombre de sites de production de Carrefour (plus de 2 500 en 2018), près de 53 000 analyses et plus de 3 000 panels externes ont été conduits en 2018.

La collaboration avec les fournisseurs implique une relation dans la durée et la confiance, ce dont témoigne le nombre élevé de fournisseurs ayant plus de cinq ans d'ancienneté chez Carrefour (69 % en 2018 et 81 % ayant plus de deux ans d'ancienneté).

Nombre de fournisseurs - sites	2018	2017	Variation
TOTAL	2 616	2 516	+ 3,8 %

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

% de notes obtenues aux audits	2018	2017
Entre A et B-	95,4 %	94,3 %
Entre C et D	4,6 %	5,7 %

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

Nombre de contrôles réalisés	2018	2017	Variation
Analyses	53 451	49 208	+ 8 %
Panels externes	3 048	4 139	(26) %

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

Chaque année, le service consommateurs fait vérifier par un organisme indépendant auprès de 1 600 clients la qualité de la prise en compte de leurs demandes et recense les actions correctives nécessaires.

Carrefour dispose en sortie d'un système international d'alerte « AlertNet » pour informer dans les meilleurs délais l'ensemble des magasins du retrait voire du rappel d'un produit. Le système est accessible 24 heures/24 *via* Internet, ouvert et gratuit pour les fournisseurs. En cas d'alerte, Carrefour retire immédiatement les produits, contrôle l'effectivité du retrait sous 24 heures et les remontées de quantités de produits concernés sont effectuées sous trois jours ouvrés après la diffusion du retrait.

Afin de renforcer les procédures lors des retraits et rappels des produits, Carrefour France a récemment revu l'ensemble des processus concernés en magasin. Le Groupe a modifié certaines procédures, notamment la gestion des produits retournés en magasin par ses clients ; le blocage lors de la livraison de produits en entrepôt et en magasin ; et le blocage en caisse dans le cas de retrait de l'ensemble des lots d'un produit.

Favoriser la santé par l'alimentation

À travers la transition alimentaire, Carrefour a pour ambition de contribuer à la santé de ses clients et plus globalement à leur bien-être au quotidien. Selon l'Organisation Mondiale de la Santé, la santé est « un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ». L'alimentation contribue à la santé et au bien-être global à travers des menus sains, variés, équilibrés, le plaisir du partage ou encore la facilité à faire ses courses et à cuisiner.

Carrefour s'est fixé comme objectif que tous ses pays d'implantation disposent d'un **programme d'actions « mieux se nourrir »** d'ici 2020. Ce programme doit répondre aux attentes des clients pour mieux se nourrir et promeut à l'échelle mondiale le bien-être par l'alimentation. Il comprend des mesures relatives à la mise à disposition d'informations nutritionnelles, à la formation des collaborateurs et au développement d'une offre produit. En 2018, 7 pays ont déployé un plan d'action « mieux se nourrir » *[Indice RSE & de transition alimentaire]*.

	2018
Nombre de pays ayant mis en place un programme d'action « Mieux se nourrir »	7

Le Groupe mène une politique qui s'appuie sur plusieurs leviers d'action, notamment :

- travailler en partenariat avec des associations spécialistes des sujets de la nutrition, de la santé et du bien-être, pour **concevoir des produits et des services favorables à l'équilibre alimentaire et nutritionnel** ;
- proposer aux salariés une information sur la nutrition et le « mieux se nourrir » pour en faire des **ambassadeurs de la transition alimentaire en magasin** ;
- **diversifier ses gammes de produits** pour promouvoir l'équilibre nutritionnel. Certaines gammes spécifiques de marques Carrefour répondant à des besoins comme l'intolérance au gluten ou de teneur réduite en lactose sont ainsi conçues pour être accessibles à tous.

Act for Food – Nutrition et bien-être

Carrefour a choisi de mettre en avant son action pour des produits sains et savoureux, dans plusieurs pays :

- Argentine : des produits savoureux cultivés de façon naturelle ;
- Brésil : proposer un rayon de produits sains au prix le plus bas ;
- Chine : proposer des ingrédients de qualité supérieure ;
- Espagne : garantir la fraîcheur et le goût des fruits et légumes ;
- Pologne : proposer un rayon de produits sains au prix le plus bas.

Optimiser le profil nutritionnel des produits

En 2018, Carrefour a renforcé sa démarche d'optimisation du profil nutritionnel des produits. Le Groupe a notamment travaillé sur la diminution du taux de sucre dans les boissons sucrées et la diminution de la teneur en sel des légumes en conserve.

Supprimer les substances controversées

Politique de Carrefour

Anticipant les évolutions législatives et réglementaires, Carrefour est engagé dans une démarche globale de suppression des substances controversées au sein de ses produits. Cette démarche est adaptée localement par les équipes de Carrefour en concertation avec les parties prenantes.

Act for Food – Bannir les substances controversées

En **Belgique**, en **Espagne**, en **France**, en **Italie**, Carrefour a banni 100 substances controversées des produits Carrefour en 2018, et s'est engagé à en supprimer une trentaine d'autres d'ici 2020.

En Belgique, en Espagne, en France, et en Italie, les additifs alimentaires ont été analysés au vu :

- de leur autorisation ou non par l'Union européenne ;
- de l'avis de spécialistes et d'experts en nutrition nationaux et internationaux ;
- du Guide des additifs alimentaires, de Maria Denil et Paul Lannoye, et du Nouveau guide des additifs, de Anne-Laure Denans du collectif La Nutrition ;
- d'une veille scientifique et médiatique sur les substances controversées.

Ce travail d'identification des risques sur les additifs autorisés fait l'objet d'une **mise à jour continue**. Il aboutit à un **classement des substances** en quatre catégories :

- noir : substance désormais absente de toutes les catégories de produits de marque Carrefour, ou en étude de suppression d'ici 2022 ;
- 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.

Pour chaque additif classé « noir », Carrefour analyse ses gammes de produits et trouve avec ses fournisseurs une solution de substitution qui conserve les qualités organoleptiques de la recette, son appétence, sa conservation et sa tenue. Ainsi, le dioxyde de titane (E171) a été réévalué de « orange » à « noir » en 2017, et supprimé de tous les produits de marque propre en 2018. Alors que la dangerosité de cet additif est discutée, Carrefour a anticipé les évolutions réglementaires en interdisant son utilisation dans ses produits.

Lorsque les solutions pour la substitution de certaines substances « noires » ne sont pas disponibles, Carrefour choisit à court terme de diminuer les teneurs et œuvre à l'identification de solutions de substitution satisfaisante. À titre d'exemple, les nitrites, que l'on trouve dans le jambon sont également des agents de conservation et antimicrobiens. Trouver une solution satisfaisante sur le plan sanitaire est un objectif de Carrefour pour 2019. Si la suppression des nitrites n'est pas possible, Carrefour diminuera la teneur en nitrite des charcuteries de marque propre à hauteur des doses prévues par l'agriculture biologique.

Act for Food - Supprimer les arômes et les colorants non naturels

Soucieux de la qualité de l'alimentation des enfants, **Carrefour Belgique** bannit les arômes et colorants non naturels de tous les produits alimentaires de ses marques Carrefour Kids et Carrefour Baby. Aujourd'hui près de 200 produits de ces marques en sont exempts. À terme, Carrefour Belgique souhaite également bannir le sel et les sucres ajoutés des produits destinés aux enfants.

Act for Food – Supprimer l'utilisation des exhausteurs de goût

Carrefour Espagne s'est engagé à passer en revue tous les produits de marque Carrefour d'ici fin 2019, afin de procéder à la substitution des exhausteurs de goût.

Associer nutrition et plaisir

En 2018, Carrefour France a 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, et se présente sous trois typologies : Vitalité (riche en protéines), Essentiels, Légèreté (faible teneur en matière grasse).

Élargir nos gammes végétariennes

Act for Food – Élargir sa gamme végétarienne

Premier distributeur français à lancer en marque propre une gamme végétarienne, qui compte aujourd'hui une quarantaine de produits, **Carrefour France** s'est engagé auprès de ses clients à doubler son offre d'ici fin 2019.
En **Pologne**, Carrefour s'est engagé à enrichir encore sa gamme, déjà dotée de plus de 200 produits alimentaires et cosmétiques végétariens et/ou végans.

L'engagement de Carrefour de développer des gammes végétariennes s'inscrit dans la perspective d'offrir une alternative à la consommation de protéines animales. Ces produits s'adressent tant aux consommateurs soucieux de préserver le bien-être animal (*détail en section 2.2.4*) qu'aux flexitariens, qui souhaitent diminuer leur part de viande dans leur alimentation. Carrefour veille à la qualité et au profil nutritionnel de ces gammes.

En France, par exemple, la gamme Carrefour Veggie apporte des bienfaits nutritionnels (teneur en fibre, en protéines, etc.). Ils sont de plus exempts de colorants artificiels, d'arômes artificiels et d'OGM. Tous les produits portent le label végétarien ou végan européen (label V) délivré par l'association végétarienne de France.

Exclure les OGMs

Depuis 1998, Carrefour a pour politique d'exclure les OGMs 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. Depuis 2010, plus de 350 références de produits d'origine animale de marques propres et Filières Qualité Carrefour sont nourries sans OGM.

Carrefour soutient 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, et une filière française en 2017 (*détail en section 2.2.7*).

Garantir la transparence et la traçabilité des produits

Politique de Carrefour

Les habitudes alimentaires se transforment et les clients se réapproprient l'acte de consommation. Ils veulent des standards de qualité clairs et un accès facilité à l'information tout au long de la chaîne de valeur et de production. La traçabilité offre une assurance de sécurité sanitaire et de qualité des produits et garantit une information fiable sur l'origine des produits, les méthodes agricoles et de production. Pour garantir une traçabilité et une transparence complète aux consommateurs, Carrefour est le premier distributeur européen à utiliser la technologie de la *blockchain.*

La *Blockchain* est une technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, infalsifiable, et fonctionnant sans organe central de contrôle. Base de données numérique sécurisée, la *blockchain* alimentaire 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. Elle fiabilise l'ensemble de la chaîne de production et facilite les rappels de produits en cas de crise. Le programme *Blockchain* de Carrefour a été conçu pour partager des informations de traçabilité d'intérêt entre l'opérateur qui réalise l'action, les autres partenaires de la filière, Carrefour, mais aussi – pour la 1re fois en Europe – le consommateur. Elle répond au besoin croissant de transparence pour les consommateurs, tout en valorisant la production et le savoir-faire des éleveurs et cultivateurs. Concrètement, grâce au QR Code présent sur l'étiquette du produit, le consommateur accède *via* son smartphone à des informations sur son produit et son parcours, depuis son lieu d'élevage ou de culture jusqu'à sa mise en rayon.

Carrefour développe la *blockchain* au sein de ses filières et œuvre plus largement à accélérer le déploiement de cette technologie à l'ensemble des filières et des pays du monde. Pour cela, la politique de Carrefour repose sur une démarche propre au Groupe et un engagement collectif :

- D'une part, Carrefour déploie la *blockchain* sur ses Filières Qualité Carrefour. **D'ici 2022, la technologie *blockchain* sera étendue à l'ensemble des Filières Qualité Carrefour du Groupe**, soit environ 270 produits et 400 références vendues aux consommateurs.

Carrefour France a lancé la première *blockchain* alimentaire d'Europe avec les poulets fermiers d'Auvergne Filière Qualité Carrefour en 2018, et l'a étendue à plusieurs filières : œufs, tomates et poulardes en France, poulets en Espagne, oranges en France et en Espagne, poulets en Italie, pomelo chinois en Chine et en France et porc au Brésil.

- D'autre part, Carrefour promeut la traçabilité alimentaire à l'échelle mondiale et a rejoint à cet effet la plateforme *IBM Food Trust*. L'objectif de cette collaboration est de créer un standard mondial de traçabilité alimentaire entre tous les maillons de la chaîne depuis le producteur jusqu'aux canaux de vente. Grâce à cette plateforme collaborative entre industriels et distributeurs, les informations essentielles liées à la sécurité des produits sont partagées au profit des consommateurs : traçabilité sur l'origine et la qualité ; composition nutritionnelle et potentielle présence d'allergènes et de substances controversées ; partage de bout en bout en cas de rappel produits, de défaut sanitaire ou de non-respect d'un cahier des charges ou d'un label. La plateforme *IBM Food Trust* permettra ainsi d'élargir le champ des produits tracés grâce à la *blockchain*, puisque des industriels comme Nestlé ou Unilever l'ont rejointe. Elle contribue aussi à accélérer la mise en place de la technologie dans l'ensemble des pays où Carrefour est présent.

Act for Food - Assurer la traçabilité et offrir la transparence à nos clients

Le groupe Carrefour s'est engagé à étendre la technologie *blockchain* à l'ensemble de ses Filières Qualité Carrefour d'ici 2022.

2

FIGURE 8 – TRAÇABILITÉ ALIMENTAIRE : CARREFOUR DÉPLOIE LA *BLOCKCHAIN* À SA FILIÈRE QUALITÉ CARREFOUR TOMATES CAURALINA

La blockchain est une base de données infalsifiable sur laquelle sont inscrites toutes les opérations effectuées étape par étape par l'ensemble des acteurs de la filière. Les consommateurs peuvent accéder à ces informations grâce à un QR code apposé sur le produit. L'exemple des tomates Filière Qualité Carrefour Cauralina est détaillé ci-dessous :



Sans la blockchain, des informations :

- Retrouvables mais dispersées
- Fiables mais peu accessibles
- Décentralisées et fragmentées
- Sous des formats variés

Avec la blockchain, des informations :

- Partagées de manière chronologique à chaque étape de production, du champ à la mise en rayon
- Infalsifiables, immutables
- Recopiées, distribuées
- Sécurisées.

2.2.2 Développer le bio accessible pour tous

A la suite du plan de transformation « Carrefour 2022 », le Groupe a fait du bio un axe stratégique de la refonte de son offre alimentaire. L'objectif du Groupe est d'être le leader de la démocratisation du bio dans l'ensemble des pays où il est présent. Carrefour souhaite accélérer la transition vers l'agriculture biologique avec l'objectif d'atteindre 5 milliards de chiffre d'affaires en 2022.

Pour rendre le bio accessible à tous, Carrefour a identifié trois défis spécifiques : **le développement de filières et l'accompagnement des fournisseurs à leur conversion, le développement des gammes de produits et l'amélioration de l'expérience client**.

Act for Food – Rendre le bio accessible à tous

En Belgique, en Espagne, en France, en Italie, en Pologne, en Roumanie et à Taïwan, Carrefour a choisi de s'engager auprès de ses clients à rendre le bio accessible à tous.

Développer les filières bio et accompagner les fournisseurs à leur conversion

Politique de Carrefour

Le marché bio se distingue par une offre en pénurie. Pour démocratiser le bio, le premier objectif de Carrefour est d'accompagner le développement de filières de production en agriculture biologique.

Concrètement, pour accélérer la transition vers l'agriculture biologique, Carrefour sécurise les producteurs au moyen d'une contractualisation plus favorable. Carrefour propose des contrats de 3 à 5 ans, avec des engagements sur le volume et le prix d'achat, permettant de prendre en compte les exigences et contraintes qui pèsent sur les fournisseurs lors de la période de conversion au bio. Ainsi, la contractualisation pourra par exemple compenser l'impact de la baisse de productivité sur les revenus des agriculteurs pendant la période de conversion. Par ailleurs, Carrefour s'appuie sur son savoir-faire en matière d'accompagnement de filières. Des équipes dédiées travaillent à établir des partenariats avec le monde agricole bio.

Act for Food – Accompagner la conversion au bio des agriculteurs

En **Belgique**, en **France** et à **Taïwan**, Carrefour a choisi de mettre en avant son action pour soutenir la conversion au bio des agriculteurs, notamment en leur assurant un volume et des modalités de tarification d'achat le temps de leur conversion.

Performance de Carrefour

Carrefour France s'est fixé l'objectif d'accompagner 500 agriculteurs à la conversion d'ici 2022. En 2018, 210 agriculteurs répartis sur 15 filières ont été accompagnés par Carrefour.

Carrefour Belgique s'est engagé à accompagner 50 fermes belges dans leur conversion vers le bio d'ici 2022, par un partenariat de connaissance avec des experts du domaine du bio et des agriculteurs belges, un soutien financier et une garantie d'achat de plus de 20 % de leur production sur 5 ans.

Carrefour Taïwan accompagne plus de 50 producteurs en cours de conversion et s'est engagé à en accompagner 100 d'ici 2022.

Faits marquants

En 2018, Carrefour a développé des projets qui activent des leviers clés de développement de l'agriculture biologique : garantir la juste rémunération des producteurs et des débouchés, assurer la traçabilité pour sécuriser les filières, valoriser le travail des producteurs auprès des clients. Ces exemples emblématiques constituent des modèles pilotes à déployer plus largement :

- Carrefour France a lancé un **contrat « bio développement » avec le WWF®**. Par ce contrat, Carrefour s'engage pour une durée de trois à cinq ans auprès des producteurs qui se convertissent au bio, sur un volume d'achat et des modalités de tarifications. Les produits seront identifiés en association avec le WWF® par un étiquetage spécifique visible en magasin. En France, Finifac, société financière du groupe Carrefour, préfinance les aides européennes et françaises à la conversion au bio ;
- afin de garantir la qualité du coton biologique utilisé pour ses collections de marque propre tout en assurant la traçabilité de la matière première, le Groupe a **structuré sa propre filière d'approvisionnement en coton biologique indienne**. Carrefour utilise l'outil de **suivi de la traçabilité** de Cotton Connect, entreprise sociale partenaire. Celui-ci permet notamment de s'assurer que le fermier reçoit une rémunération majorée par rapport au coton conventionnel. L'organisme *Organic Cotton Accelerator* (OCA) vérifie sur le terrain la conformité avec les engagements de Carrefour. Linge de maison, sous-vêtements, et vêtements bébés : la première collection « coton durable » paraîtra au printemps-été 2019. À terme, Carrefour apposera un QR Code sur l'étiquette pour permettre aux clients de suivre le parcours du coton du champ au magasin ;
- Carrefour et sa Fondation ont signé un partenariat avec le WWF France, la laiterie de Saint-Denis-de-l'Hôtel (LSDH) et les éleveurs du bassin Centre (APLBC). Ce projet unique réunit ainsi un groupe de distribution, une Fondation d'entreprise, une PME, un groupement de producteurs et une ONG pour **accompagner les producteurs laitiers à la conversion au bio**. Les 66 producteurs de lait de l'organisation recevront un complément de 50 euros par 1 000 litres de lait. Ce soutien financier durera deux ans, couvrant ainsi la durée nécessaire à leur conversion au bio, et participera ainsi au financement de 10 millions de litres de lait. À l'issue de cette période de conversion, Carrefour propose aux producteurs des contrats de 3 ans. Les premières briques de lait bio issues de ce partenariat seront disponibles dans les magasins Carrefour à partir de 2020. Elles seront facilement identifiables grâce à un étiquetage spécifique illustrant le soutien du WWF France.

Développer nos gammes bio et les rendre accessibles à tous

Politique de Carrefour

L'objectif de Carrefour est d'offrir un assortiment bio qui corresponde entièrement à la demande des consommateurs. En marque propre ou en marques nationales, Carrefour continue à adapter son offre à la demande des consommateurs, en offrant par exemple plus de produits végans ou crus. En 2018, Carrefour a développé ses gammes de fruits et légumes bio origine France et en vrac. La marque propre est désormais dotée de 80 références. Carrefour France a également développé une gamme de fruits secs, de céréales et de légumineuses sans emballage.

Carrefour s'attache à proposer des produits bio d'origine locale dans les différents pays du Groupe. Le développement de l'offre bio locale est notamment permis par l'accompagnement des fournisseurs sur le terrain. À titre d'exemple, la contractualisation avec la filière farine bio française a permis à Carrefour de massifier et sécuriser ses approvisionnements. Grâce à ce travail, la boule de pain Carrefour bio vendue en France est fabriquée depuis mars 2018 uniquement à partir de farines d'origine française.

Performance de Carrefour

Carrefour s'est fixé pour objectif de faire progresser significativement les ventes de produits issus de l'agriculture biologique pour d'atteindre un chiffre d'affaires de 5 milliards d'euros en 2022. *[Indice RSE & de transition alimentaire]*

Carrefour a développé une large offre de produits issus de l'agriculture biologique, en produits frais, en épicerie, et en cosmétique. Les magasins Carrefour du Groupe commercialisent plus de 3 300 références de produits alimentaires biologiques contrôlés.

En 2018, les ventes totales de produits biologiques ont progressé de 27% par rapport à 2017*.

Produits biologiques	2018	2017	Variation
Nombre de références de produits alimentaires bio aux marques de Carrefour *(en unités)*	3 309	2 566	+ 29,0 %
Ventes TTC de produits alimentaires bio aux marques de Carrefour et marques nationales* *(en millions d'euros)*	1 692,9	1 334,0	+ 26,9 %
Ventes TTC totales de produits bio aux marques de Carrefour et marques nationales* *(en millions d'euros)*	1 762,9	1 386,6	+ 27,1 %

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2018).
**Les chiffres de vente sont reportés sur une année glissante (octobre 2017 - septembre 2018). Le montant des ventes TTC totales de produits bio en année calendaire 2018 est de 1,8Md€.*

Développer l'accessibilité des produits bio en magasin et en ligne

Carrefour souhaite différencier le bio dans l'expérience client en adaptant la présentation des produits bio aux besoins des clients. Pour cela, la stratégie du Groupe s'appuie sur trois axes de développement :

Relancer le modèle spécialisé Carrefour Bio

Le Groupe souhaite développer son parc de magasins spécialisés bio de proximité. Le modèle Carrefour Bio est revu pour s'adapter aux attentes des clients, sur de petits formats et essentiellement situés en centre-ville. En 2018, Carrefour a inauguré 5 nouveaux magasins bio de proximité en France, et 3 en Espagne.

Mettre en avant l'offre bio en grandes surfaces alimentaires

Carrefour France a créé des espaces dédiés au bio au sein des hypermarchés et supermarchés afin de mettre en avant l'amplification et la massification de l'offre bio. Dans cinq hypermarchés, un nouveau concept « bio expérience » a été déployé. Il consiste à créer un espace dédié uniquement au bio. Cet espace d'environ 600 m^2 permet de regrouper toute l'offre bio (produits frais, marque propre, marque nationale, alimentaire et non alimentaire) et de développer l'offre de produits en vrac.

Ce concept a été déployé sur de plus petites surfaces dans une cinquantaine de supermarchés sous le nom de « Shop in Shop » pour rendre le bio plus accessible en magasin et améliorer l'expérience client.

Des espaces similaires ont également été conçus en Belgique, en Espagne et en Italie.

Créer un modèle omnicanal bio de référence

L'ambition du Groupe est de créer un modèle omnicanal bio de référence. Pour cela, Carrefour développe la présence des produits bio en digital. Le nombre de produits bio disponibles en ligne augmente et l'offre bio gagne en visibilité sur les sites Internet de e-commerce. De plus, le Groupe accélère le développement de son offre bio spécialisée en ligne. Après l'acquisition en juillet 2016 de Greenweez, site leader en Europe, le Groupe a acquis en 2018 Planeta Huerto. Avec plus de 250 000 clients et de 35 000 références, l'entreprise est le premier distributeur en ligne de produits bio, sains et durables en Espagne et au Portugal.

2.2.3 Développer l'agroécologie

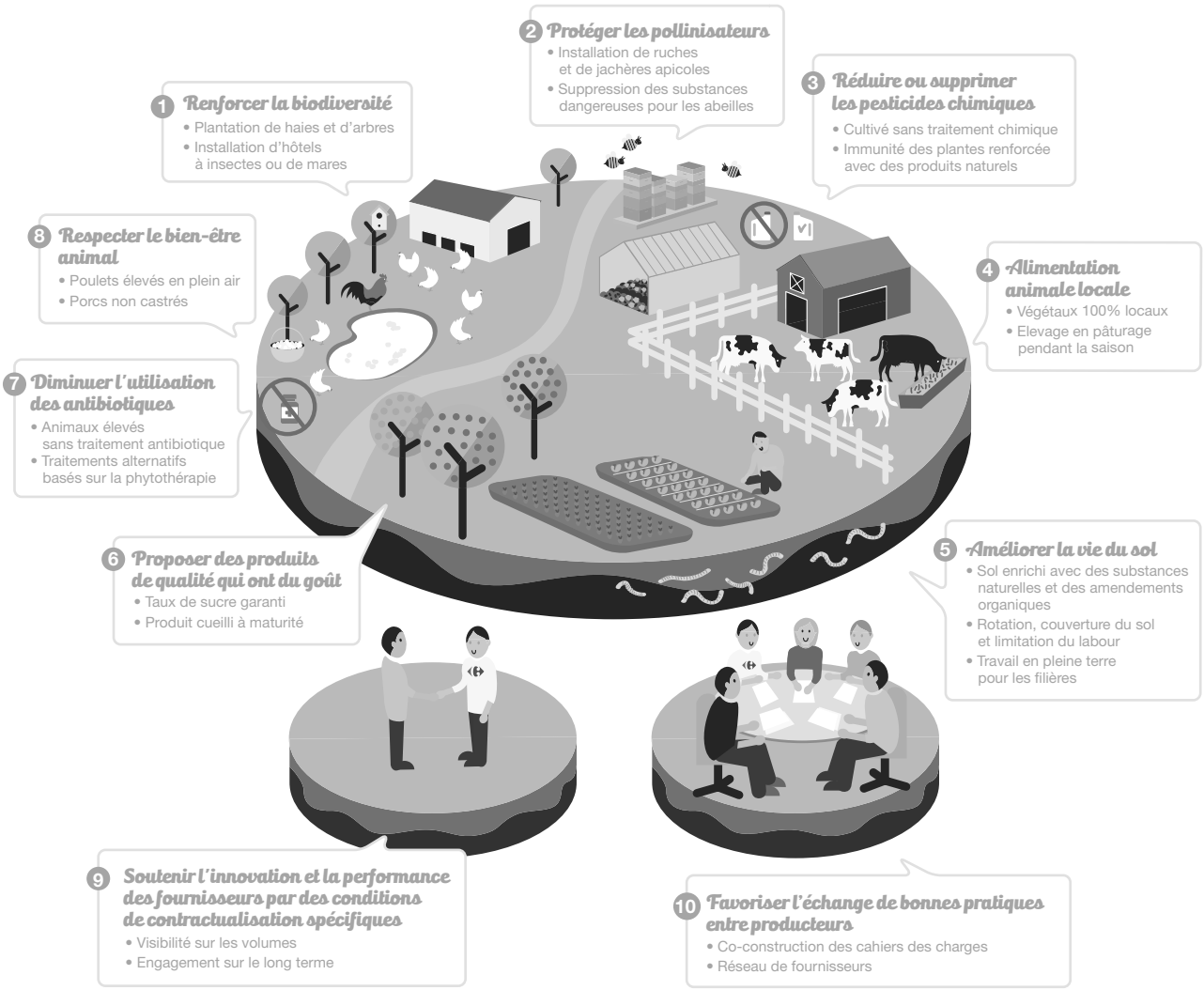
Développer l'agroécologie dans les Filières Qualité Carrefour

Politique de Carrefour

En complément de sa volonté de développer une agriculture biologique accessible à tous, Carrefour souhaite transformer la production non biologique en s'inspirant du modèle de l'agroécologie. Carrefour utilise ce modèle pour faire progresser ses filières non biologiques afin d'améliorer leur performance environnementale. L'agroécologie s'appuie sur les solutions fournies par la nature pour mieux produire. Elle constitue pour le Groupe un moteur d'innovations et d'améliorations attendues par les clients, les partenaires agricoles et la société tout entière.

Concrètement il s'agit de réduire ou supprimer l'usage des pesticides chimiques et des antibiotiques, de permettre des sols plus vivants en limitant le labour ou encore de favoriser la biodiversité sur les exploitations. Carrefour a défini dix points clés cibles pour développer l'agroécologie et proposer des références de qualité sur le long terme tout en protégeant la biodiversité.

FIGURE 9 - LES 10 CIBLES CLÉS DE L'AGROÉCOLOGIE POUR CARREFOUR



Nos actions en faveur de l'ODD 2

Carrefour promeut l'agroécologie, et participe ainsi à favoriser les pratiques agricoles résilientes qui permettent d'accroître la productivité et la production, tout en contribuant à la préservation des écosystèmes, et en améliorant progressivement la qualité des terres et des sols (cible 2.4). Carrefour soutient également la préservation de la diversité génétique des semences (cible 2.5).

Carrefour dispose d'un outil unique pour développer l'agroécologie : les Filières Qualité Carrefour. Depuis 1992, Carrefour encourage ses partenaires à produire avec des pratiques innovantes, respectueuses de l'environnement et de la biodiversité dans une démarche collaborative. Les producteurs des Filières Qualité Carrefour mettent en œuvre des méthodes de productions communes comme la lutte intégrée, la rotation des cultures, l'interdiction de l'épandage de boue des stations d'épuration, l'exclusion des productions végétales hors-sol ou l'absence de traitement chimique post-récoltes sur les fruits et légumes. En plus de ce socle de pratiques, des critères spécifiques issus de l'agroécologie sont progressivement développés par famille de produits.

Afin de mener à bien son ambition, Carrefour fidélise les meilleurs fournisseurs de produits Filières Qualité Carrefour. Près de 28 000 producteurs sont partenaires à long terme du Groupe dans plus de 500 Filières Qualité Carrefour.

Carrefour souhaite développer et promouvoir les ventes des Filières Qualité Carrefour et s'est fixé pour objectifs que :

- 10 % de produits Filières Qualité Carrefour soient présents dans les produits frais d'ici 2022 *[Indice RSE & de transition alimentaire]* ;
- 100 % des produits issus des Filières Qualité Carrefour portent un message différenciant en matière d'agroécologie d'ici 2022. Par exemple : « nourri sans OGM », « nourri sans traitement antibiotique », « cultivé sans traitement chimique », etc.

Performance de Carrefour

En 2018, au total, les ventes des produits issus des Filières Qualité Carrefour ont progressé de 10,1 % par rapport à 2017.

Produits Filières Qualité Carrefour	**2018**	**2017**	**Variation**
Nombre de Filières Qualité Carrefour *(nombre de partenariat)*	508	464	9,5 %
Taux de pénétration des Filières Qualité Carrefour dans les produits frais	6%	5,50%	+10%
Ventes TTC de produits Filières Qualité Carrefour *(en millions d'euros)*	922,7	838,2	10,1 %

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2018).

Faits marquants

Carrefour a **poursuivi le lancement de cultures pilotes**, initié depuis plusieurs années, afin d'étendre l'agroécologie au sein de différentes filières. En 2018, Carrefour a ainsi mis en rayon en France les premières oranges Filières Qualité Carrefour cultivées sans pesticides de synthèse. Produits en Espagne, ces fruits sont cultivés sur un sol enrichi par des oligoéléments, des champignons et des substances naturelles. Les défenses naturelles de la plante sont stimulées avec un apport de substances naturelles. Enfin, un traitement naturel est assuré avec des extraits végétaux, des huiles essentielles ou des extraits d'algues ou utilisation d'insectes mangeurs d'insectes prédateurs.

Ces oranges ont rejoint les produits agroécologiques développés depuis 2016. Les autres produits agroécologiques sous la marque Filière Qualité Carrefour sont les suivant : les pommes de terre, cultivées sans pesticides de synthèse dès la levée, les tomates allongées cultivées en pleine terre et sans herbicides, le melon charentais jaune cultivé sans pesticides de synthèse dès la plantation, les kiwis cultivés sans insecticides, les brocolis et les choux-fleurs surgelés de Bretagne produits sans herbicides, les pâtes et le couscous, issus de blé cultivé sans insecticides du champ à l'assiette.

Enfin, les fraises Reflets de France cultivées sans pesticides de synthèse dès la floraison et les abricots Reflets de France cultivés sans pesticides de synthèse dès l'apparition du fruit en sont un autre exemple.

Carrefour a organisé en 2018 un premier forum agroécologie pour la filière céréalière autour de la question : « du champ à la baguette, comment faire de la biodiversité un atout pour nos clients ? » Une cinquantaine de participants, fournisseurs, clients et équipes Carrefour ont partagé leurs visions et solutions pour la préservation du sol, de la ressource et de la qualité de l'eau, l'accueil de la biodiversité, les alternatives aux produits phytosanitaires, et l'agroécologie tout au long de la filière. Les conclusions ont abouti à des propositions d'engagements pour le sol, la biodiversité, l'eau et la limitation des intrants. À l'issue de ce forum, un groupe de travail composé notamment de représentants de coopératives, d'agriculteurs, et des responsables agroécologie de Carrefour a été mis en place afin d'établir une Charte agroécologique Carrefour pour la filière céréalière.

Promouvoir les semences paysannes

Pour Carrefour, les semences paysannes (également appelées graines de paysans) favorisent la biodiversité variétale. Elles sont bénéfiques pour les agriculteurs, car plus adaptables aux conditions de milieux. Enfin, ces variétés méconnues ont un réel intérêt organoleptique pour le consommateur final.

Act for Food – Favoriser la biodiversité en proposant des fruits et légumes issus des graines de paysans

Fort de l'initiative lancée fin 2017 pour promouvoir les semences paysannes, Carrefour France a poursuivi son engagement en 2018 en élargissant son offre de fruits et légumes issus de graines de paysans.
L'objectif de Carrefour est de doubler les ventes de produits issus de graines de paysans en France d'ici 2022.

En créant « **Le marché interdit** » en 2017, Carrefour France a rejoint le combat des producteurs : rendre accessible aux consommateurs des fruits et légumes issus de semences paysannes. Depuis, une quarantaine de magasins proposent à la vente une offre de fruits et légumes issus de semences paysannes.

Carrefour France a pour ambition de **construire une filière pérenne de variétés paysannes** et a signé pour cela un partenariat avec deux groupements de producteurs.

Afin d'interpeller les pouvoirs publics sur la reconnaissance des variétés de population et de faire changer la loi qui interdit la commercialisation des semences paysannes, Carrefour avait encouragé en 2017 ses clients à signer une **pétition « Quand la loi appauvrit la biodiversité et notre alimentation, changeons-la ! »**. En 2018, la réglementation a évolué en faveur de la libre commercialisation des semences paysannes d'origine biologique. Carrefour souhaite que cette réglementation s'étende également aux variétés populations conventionnelles.

2.2.4 Garantir le bien-être animal

Politique de Carrefour

Accompagner le changement de pratiques avec des ONGs partenaires

Carrefour est engagé dans une démarche d'amélioration pour le bien-être animal dans ses filières d'approvisionnement. Celle-ci s'appuie entre autres sur les « Cinq Libertés Fondamentales » qui sont adaptées aux différents modes d'élevage :

- liberté d'accès à de l'eau fraîche et à un régime alimentaire adapté pour être en pleine santé ;
- liberté d'accès à un environnement approprié, comportant des abris et des zones de repos confortables ;
- liberté de bénéficier d'un programme de prévention et d'accès à un traitement rapide et adapté contre les douleurs, les blessures et la maladie ;
- liberté d'exprimer des comportements normaux, au contact avec des animaux de la même espèce ;
- liberté d'accès à des conditions d'élevage et à un traitement évitant la souffrance mentale, pour être protégé de la peur et de la détresse.

Depuis 2008, Carrefour France travaille avec Welfarm, association dont la mission est reconnue d'utilité publique, œuvrant pour une meilleure prise en compte du bien-être des animaux d'élevage et pour une meilleure intégration du bien-être animal au sein des Filières Qualité Carrefour. La collaboration avec Welfarm se concrétise par un accompagnement dans la définition de la politique et son déploiement dans les cahiers des charges, ainsi que la surveillance du Plan de progrès.

Sur l'ensemble des filières, la politique pilote du Groupe est portée par Carrefour France, qui a établi une démarche en faveur du bien-être animal en 2017.

La démarche est conçue en trois phases et déclinée sur chacune des filières, et notamment sur les cinq filières majeures que sont le bœuf, le porc, les œufs, le poulet et le veau.

Phase 1 – Atteindre des standards minimaux au-delà de la réglementation

Carrefour souhaite aller au-delà de la réglementation et assurer sur l'ensemble des filières l'absence de maltraitance, d'abattage indigne, de transport indigne, de cage (pour les filières œufs, lapins, et cailles) et de mutilations douloureuses (castration des porcs).

Phase 2 – Améliorer l'élevage industriel par la transformation de l'habitat

Carrefour encourage ses fournisseurs à mettre en place des pratiques améliorées de l'élevage industriel. Les modifications de l'habitat incluent plusieurs critères, notamment :

- le bien-être par l'habitat : jardin d'hiver, lumière naturelle, accès extérieur renforcé, baisse des densités ;
- l'enrichissement du milieu : installation d'éléments permettant aux animaux d'exprimer leur comportement naturel.

En France, deux filières pilotes ont été mises en place en partenariat avec des éleveurs et Welfarm : un élevage de poules au sol et un élevage de lapins. Carrefour et ses partenaires proposeront en 2019 un plan concret d'amélioration des filières à moyen et long terme.

Phase 3 – Proposer des produits d'origine animale exemplaires

Carrefour souhaite promouvoir les produits exemplaires auprès de ses clients, afin de favoriser le développement d'une filière de très bonne pratique en matière de bien-être animal.

Carrefour France propose ainsi à ses clients du porc élevé en plein air, sous la marque Reflets de France.

En parallèle de ces travaux, Carrefour travaille sur la mise en place d'un indicateur qui permettra de suivre la performance du Groupe en matière de bien-être animal.

Améliorer les pratiques d'élevage et réduire l'usage des antibiotiques

Depuis la création des Filières Qualité Carrefour en 1992, le Groupe refuse l'utilisation des antibiotiques facteurs de croissance dans les productions animales. Au-delà de l'interdiction de ces antibiotiques, Carrefour développe des élevages qui n'ont pas recours aux antibiotiques pendant tout ou partie de la vie de l'animal. Ainsi, depuis cinq ans, Carrefour étend progressivement cette politique à toutes les classes et tous les usages d'antibiotiques, pour toutes les espèces exposées : porc, saumon, crevette, volaille, etc. En France, Carrefour est ainsi leader des filières « élevées sans traitement antibiotique ».

Fort de son expérience avec les producteurs, Carrefour est convaincu que des élevages performants peuvent être obtenus naturellement. Le Groupe privilégie les schémas de reproductions naturels et n'est pas favorable à la technique du clonage utilisée dans certains secteurs.

Act for Food – Garantir le bien-être animal

Carrefour Italie s'est engagé à garantir une alimentation saine des animaux et des installations modernes avec une densité d'animaux contrôlée et réduite.
D'ici 2022, 100 % des chaînes d'approvisionnement en animaux terrestres des Filières Qualité Carrefour Italie seront certifiées « garantie bien-être animal ».

Act for Food - Limiter ou supprimer le traitement antibiotique en élevage

En Belgique, en Espagne, en France, en Italie et en Pologne, Carrefour a choisi de mettre en avant son action pour limiter ou supprimer le traitement antibiotique des élevages de ses Filières Qualité Carrefour.
Carrefour Belgique a interdit l'utilisation préventive d'antibiotique dans ses élevages de poules (œufs), porcs, et bar Oméga Filières Qualité Carrefour.
Carrefour Espagne propose un poulet fermier Filière Qualité Carrefour élevé sans traitement antibiotique.
Première enseigne à proposer en 2012 un poulet fermier élevé en plein air portant l'allégation « élevé sans traitement antibiotique », **Carrefour France** a développé avec ses partenaires des Filières Qualité Carrefour sans traitement antibiotique sur tout ou partie de la vie des animaux : poules pondeuses, poulet, porcs, veaux, lapins, saumons et crevettes.
Carrefour Italie vise à réduire progressivement les antibiotiques jusqu'à leur élimination complète.

Performance

En France, les principaux produits faisant l'objet des démarches de développement des modes d'élevage alternatifs sont les suivants :

Produits	Origine	Quels modes d'élevage ?
Œufs - *œufs coquilles de marques Carrefour*	100 % Origine France	**76 %** des volumes issus d'un mode d'élevage alternatif : bio, fermier et plein air, sol.
Poulet - *viande fraîche entière ou découpe de marques Carrefour*	100 % Origine France	**50 %** des volumes issus d'un mode d'élevage alternatif : bio, fermier, plein air, ou certifié.
Lait - *lait frais, UHT, entier et 1/2 écrémé de marques Carrefour*	100 % Origine France	**40 %** des volumes issus d'un mode d'élevage alternatif : bio, Montagne, pâturage > 6 mois.
Bœuf - *viande fraîche découpée en magasin**	100 % Origine France	**34 %** des volumes issus d'un mode d'élevage alternatif : bio, label Rouge, Pâturage > 6 mois .

* *Périmètre : Hypermarchés uniquement.*

Faits marquants

- Carrefour a annoncé le lancement d'un **audit indépendant de 100 % des abattoirs** fournissant les marques Carrefour, Carrefour Bio, Reflets de France, ainsi que les Filières Qualité Carrefour, selon le référentiel de Protection animale établi par l'association spécialisée Œuvre d'assistance aux bêtes d'abattoirs (OABA). Pour réaliser ce projet, Carrefour a signé une convention tripartite avec l'OABA et Bureau Veritas, qui réalisera 84 audits en 2019.
- Pour plus de transparence sur les conditions d'abattage, Carrefour renforce son dispositif de contrôle. À compter d'aujourd'hui, Carrefour est le premier distributeur français à demander à l'ensemble de ses fournisseurs **d'équiper leurs abattoirs de caméras**.
- En collaboration avec *Humane Society International* (HSI), Carrefour a organisé un **voyage d'études international sur la production d'œufs « hors cage »** pour ses fournisseurs, ses équipes et celles de ses concurrents, des experts, ainsi que les représentants des pouvoirs publics. Pour ces 50 participants, issus de 10 pays différents, l'objectif était d'échanger sur les différentes solutions d'élevages alternatives à la cage, de partager sur les aspects techniques et réglementaires, et de promouvoir une coalition en faveur des productions d'œufs alternatives à la cage.
- Depuis 2017, Carrefour s'est engagé en Europe (Belgique, Espagne, France, Italie, Pologne et Roumanie) à ce que l'ensemble des œufs à sa marque soient issus de systèmes d'élevages alternatifs à la cage d'ici 2025. En 2018, Carrefour a étendu son engagement à deux pays :
  - Taïwan : dès 2019, Carrefour commercialisera à sa marque des œufs de poules élevées hors cage, et en 2020, des œufs de poules élevées en plein air issus des filières qualité ; enfin Carrefour accompagnera ses fournisseurs et clients pour étendre cette démarche et atteindre les 100 % des œufs issus de poules élevées hors cage d'ici 2025 ;
  - Brésil : Carrefour Brésil s'est engagé à ne plus commercialiser d'œufs de poules élevées en cage sur 100 % des produits à marque propre d'ici 2025 et sur 100 % des œufs commercialisés dans les magasins d'ici 2028.

2.2.5 Agir pour une pêche et une aquaculture responsables

Nos actions en faveur de l'ODD 14

Carrefour encourage une production et une consommation responsable des produits de la mer, afin de mettre un terme à la surpêche et aux pratiques de pêche destructrices (cible 14.4).

Politique de Carrefour

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 2020** *[Indice RSE & de transition alimentaire]*.

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, désormais signalés aux clients par l'emblème de la mouette ;
- promouvoir la lutte contre la pêche illégale.

Le Groupe utilise les outils suivants :

- les Filières Qualité Carrefour, filières sélectionnées et tracées jusqu'au bateau et/ou bassin d'élevage ;
- 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 ;
- le label *Marine Stewardship Council* (MSC) pour la pêche responsable, qui garantit l'engagement des pêcheurs, la non-pratique de la surpêche et le respect de l'environnement marin ;
- le label élevage bio qui distingue des produits issus d'élevages plus respectueux de l'environnement ;
- des techniques de pêche respectueuses de l'environnement marin utilisées sur des stocks en bon état, comme la pêche sans dispositif de concentration des poissons (DCP), controversé au vu du poids qu'ils font peser sur les stocks de poissons.

Carrefour est engagé auprès de partenaires qui l'accompagnent dans sa démarche. Le Groupe consulte régulièrement les ONG internationales 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.

Act for Food – Promouvoir la pêche durable

En Belgique, en Espagne, et en France, Carrefour a choisi de mettre en avant son soutien à la pêche durable, en élargissant encore sa gamme et en garantissant la traçabilité.

Performance de Carrefour

Depuis 2007, Carrefour a suspendu progressivement la commercialisation des espèces sensibles. En France, ce sont ainsi 12 espèces sensibles qui sont aujourd'hui retirées des rayons.

Les clients français peuvent compter sur l'offre de pêche responsable en magasin :

- au rayon surgelé, 100 % du cabillaud sauvage et du colin Carrefour est certifié MSC ; au total, ce sont 70 % des poissons présents au rayon surgelé qui sont certifiés MSC ;
- au rayon conserves, des techniques et des méthodes de pêche impactant moins l'écosystème ont été développées et intégrées au cahier des charges du thon de marque Carrefour ;
- au rayon marée, à fin 2018, la démarche pêche et élevage responsable a été déployée dans tous les hypermarchés et 30 supermarchés. Ces magasins proposent désormais au rayon poissonnerie traditionnelle du cabillaud 100 % MSC et du saumon Filière Qualité Carrefour 100 % ASC, les deux poissons les plus consommés par les Français. 100 % des crevettes Filières Qualité Carrefour de Madagascar sont également certifiées ASC sur ces rayons. Ces produits sont déjà proposés en libre-service dans l'ensemble des magasins français. Carrefour garantit que 100 % du saumon Filière Qualité Carrefour est nourri sans OGM et élevé sans antibiotiques.

Carrefour Italie est le partenaire privilégié du MSC pour le développement de produits issus de la pêche durable : 16 produits MSC de marques Carrefour sont ainsi commercialisés.

	2018	2017	Variation
Ventes MSC, ASC et FQC pêche [1] *(en millions d'euros)*	443,9	310,9	+ 42,8 %
Part de poissons vendus de marques Carrefour issus de la pêche durable [2] *(en %)*	37,3 %	34,6 %	+ 5,2 %

(1) Périmètre : BU comparables (100% du périmètre CA HT consolidé 2018).
(2) Périmètre : BU non comparables (87,72 % du périmètre CA HT consolidé 2018) - Hors AR, PL (incl. en 2017), RO (incl. en 2017) - Inclu CH (excl. 2017) et TW (excl. en 2017).

Faits marquants

- Carrefour a signé un accord de partenariat inédit avec le programme ***Seafood Watch***, dirigé par le Monterey Bay Aquarium®, une ONG américaine dédiée à la préservation des océans. Celui-ci vise à **cartographier la chaîne d'approvisionnement halieutique de Carrefour Brésil**, et à identifier les moyens **d'assurer la durabilité du processus d'élevage et de pêche** dans sa totalité. Les conclusions guideront la politique d'achat de Carrefour dans ce pays, et permettront d'encourager les fournisseurs à effectuer de profonds changements. L'état des lieux des espèces les plus consommées au Brésil vise également à éclairer les acteurs publics et privés du pays pour la durabilité de la filière.
- Le ***Marine Stewardship Council*** (MSC) a publié un état des lieux des engagements des acteurs de la distribution vis-à-vis de son label de pêche durable. Il indique que « parmi les acteurs de la distribution, si l'on analyse le nombre de produits sous marque distributeur labellisés MSC (références) en France, **Carrefour est en avance avec plus de 75 références portant le label MSC** (29 % de son offre de produits de la mer sauvages). Depuis 2016, c'est **le seul distributeur à proposer sur les étals de poisson de ses hypermarchés du poisson frais portant le label** » (Étude sur les comportements des consommateurs de produits de la mer en France, GLOBESCAN 2018 pour MSC).
- Carrefour a intégré le **Conseil consultatif des parties prenantes du MSC**, le *Stakeholder Advisory Council* (STAC), qui conseille le conseil d'administration de l'organisation et donne son avis sur les procédures de contrôles du label. L'objectif de cette participation est de contribuer à l'amélioration du label pour qu'il soit plus proche des attentes des consommateurs.

- Carrefour est favorable à l'application du principe de précaution concernant la **pêche électrique**. Carrefour France a ainsi réaffirmé en 2018 son engagement à ne pas commercialiser d'espèces pêchées selon cette technique. Tous les fournisseurs de France ont confirmé respecter cette exclusion, pour tous les poissons vendus au rayon frais et les poissons surgelés de marque Carrefour.
- Carrefour France a mis en rayon quinze références de **thon en conserve pêché à la canne** ; cette technique de pêche sélective étant moins impactante que le dispositif de concentration de poisson.
- Enfin, afin de préserver le **bar sauvage**, Carrefour France a arrêté la vente de cette espèce pendant sa période de reproduction en France. Sa capture en février et en mars perturbe son cycle naturel et le renouvellement de l'espèce. À cette période, la commercialisation est suspendue, et Carrefour France propose à ses clients du bar d'élevage dont un bar d'élevage bio.
- Deux nouvelles Filières Qualité Carrefour ont été créées en France en 2018 : une filière de coquilles Saint-Jacques et une autre de bulots FQC et MSC.
- Carrefour Chine a lancé 20 produits de la mer au niveau national labellisés MSC et ASC.

2.2.6 S'engager pour une économie circulaire des emballages

Politique de Carrefour

Pour diminuer son empreinte environnementale liée aux emballages, le groupe Carrefour s'est fixé un objectif en 2018 lors de l'annonce du plan de transformation « Carrefour 2022 » : **réduire de 5 % la quantité d'emballages mise sur le marché - rapportée au nombre d'unités de vente consommateurs (UVC) vendues - pour les produits de marque Carrefour en 2022 par rapport à 2017.**

Carrefour s'engage davantage en mai 2018 pour une nouvelle économie des ressources et annonce sa nouvelle ambition : **100 % d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables d'ici 2025 pour les marques Carrefour** *[Indice RSE & de transition alimentaire]*. Carrefour a par ailleurs signé en décembre 2018, la *Global Declaration on Plastics* initiée par la Fondation Ellen Macarthur aux côtés de concurrents internationaux, de grandes marques et d'ONG pour faire de cet objectif un standard du marché.

Cet objectif prolonge un premier objectif annoncé en 2016 : économiser 10 000 tonnes d'emballages d'ici 2025 (*vs* 2017) *[Indice RSE & de transition alimentaire]*.

Pour évoluer vers une économie circulaire des emballages, le Groupe a entamé le déploiement d'un plan d'action structuré en cinq chantiers qui s'étalera sur la période 2018-2025 :

1) transformer l'expérience client en développant des solutions d'emballages réutilisables ;
2) réduire à la source l'utilisation d'emballages et trouver des alternatives aux plastiques difficiles à recycler ;
3) améliorer la recyclabilité des emballages mis sur le marché, en cohérence avec les infrastructures de recyclage nationales ;
4) agir avec les clients pour améliorer la collecte et le tri des emballages recyclables ;
5) incorporer davantage de matière recyclée dans les produits de marque Carrefour.

Ces cinq chantiers font l'objet d'une appropriation par les pays, qui déploient leurs propres actions. Les pays du Groupe s'engagent annuellement à déployer au moins une action sur chacun des cinq chantiers.

Le groupe Carrefour a par ailleurs adopté la vision définie par la Fondation Ellen Macarthur en faveur d'une économie réellement circulaire des plastiques.

Performance de Carrefour

	2018	2017
Tonnes d'emballages économisées depuis 2017 *(en tonnes)*	1 867	938

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2018).

Faits marquants

Carrefour a rejoint l'Engagement Mondial de la Nouvelle Économie des Plastiques (*New Plastics Economy Global Commitment*) initié par la Fondation Ellen MacArthur en collaboration avec le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE). L'Engagement Mondial vise à créer une « nouvelle norme » pour les emballages plastiques. L'élimination des plastiques inutiles et problématiques représente un aspect essentiel de la vision promue par l'Engagement Mondial. Cette adhésion engage Carrefour à publier chaque année les chiffres de sa consommation de plastique et les progrès réalisés pour l'élimination et le recyclage des matières plastiques.

Sur chacun des axes du plan emballage, Carrefour France a développé de nombreuses actions à court et moyen terme, notamment les suivantes :

- déploiement de la vente dans des contenants réutilisables aux stands de frais des hypermarchés (action en cours, axe 1) ;
- suppression des emballages plastiques des fruits et légumes bio vendus en libre-service, avec de premiers travaux sur la banane et le concombre (action en cours, axe 2) ;
- mise à disposition de dispositifs de collecte pour les bouteilles en PET « Lemon Tri » dans 17 magasins (axe 3) ;
- incorporation de plastique recyclé dans les bouteilles de sodas, de jus et d'eau minérale de marque Carrefour, pour atteindre 50 % d'ici 2022 (action en cours, axe 4) ;
- fabrication des sacs de caisse réutilisables Carrefour à partir de plastique collecté en entrepôts et en magasins (action en cours, axe 5).

Les autres pays du Groupe ont également développé leurs propres actions. L'Espagne a lancé une première barquette biodégradable. Carrefour Pologne a poursuivi l'optimisation de la masse des emballages avec ses fournisseurs de marques propres : 5 produits ont été améliorés en 2018, représentant 750 kg de masse économisée. À Taïwan, Carrefour a incité les consommateurs à apporter leurs propres contenants au rayon traiteur.

Le Groupe développe un outil de comptabilisation et de qualification des emballages permettant de recenser, pour chaque produit de marque propre, notamment : le poids, la recyclabilité des composants et le pourcentage de matière recyclée. Il est en cours de déploiement en France, en Espagne, en Italie et en Belgique, et sera étendu au reste du Groupe, afin de renforcer le pilotage de deux indicateurs :

- la quantité d'emballages mise sur le marché rapportée au nombre d'unités de vente consommateurs vendues ;
- la part d'emballages recyclables mise sur le marché.

2.2.7 Agir pour protéger les forêts

Nos actions en faveur de l'ODD 15

Carrefour s'associe aux initiatives qui promeuvent la gestion durable des forêts et luttent contre la déforestation en encourageant l'approvisionnement en produits non issus de la déforestation (cible 15.2).

Politique de Carrefour

Afin de préserver la biodiversité, de protéger les populations locales et de lutter contre le changement climatique, Carrefour s'engage à lutter contre la déforestation associée aux chaînes d'approvisionnement. Pour Carrefour, c'est aussi un moyen de sécuriser l'approvisionnement en matières premières agricoles et forestières de manière durable.

Pour ces raisons, Carrefour a pris l'engagement d'aller vers zéro déforestation en 2020. Cet engagement a été pris en 2010 au sein du *Consumer Goods Forum* (CGF). Carrefour souhaite ainsi contribuer à limiter la déforestation liée aux matières premières qui peuvent être utilisées dans ses produits. Le Groupe a pris l'objectif de déployer un plan d'action Forêts durables sur les produits liés à la déforestation d'ici 2020 *[Indice RSE & de transition alimentaire]*.

Depuis 2013, Carrefour construit sa politique forêts durables et son plan d'action en travaillant avec ses parties prenantes.

Carrefour a identifié les matières premières prioritaires dans son plan d'action en s'appuyant sur :

- celles indiquées par les parties prenantes du Groupe, notamment le WWF et la FAO, comme étant l'un des principaux facteurs de la déforestation ;
- celles identifiées par les parties prenantes comme étant une source potentielle de non-conformité sociale ;
- la présence significative des matières premières dans ses produits.

Carrefour a ainsi décidé de se concentrer sur quatre matières premières prioritaires dans le cadre de son engagement zéro déforestation : l'huile de palme, le soja, le bois et papier, et le bœuf brésilien.

Carrefour s'appuie sur les principes suivants pour une gestion durable des forêts :

1. protection des forêts à haute valeur de conservation (HCV), des tourbières, des zones riches en carbone (HCS) et des écosystèmes remarquables ;
2. interdiction de brûler les forêts et mise en œuvre de bonnes pratiques pour réduire les émissions de gaz à effet de serre dans les plantations existantes ;
3. respect des droits de l'Homme et des droits des travailleurs ;
4. respect des droits des populations locales, notamment par la mise en place d'une politique de consentement libre et éclairé et la prévention des conflits liés à l'utilisation des sols ;
5. soutien aux petits producteurs pour les intégrer aux chaînes d'approvisionnement durables ;
6. exclusion des OGM lorsque cela est possible (en particulier pour l'huile de palme et le bois) et de l'exploitation des espèces menacées ou en voie de disparition qui figurent sur la liste rouge de l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (IUCN) et/ou dans la Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction (CITES) ;
7. réduction et usage responsable des pesticides et interdiction des pesticides les plus dangereux.

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

Performance de Carrefour

	2018	2017
Déploiement d'un plan d'action Forêts durables sur les produits liés à la déforestation d'ici 2020	48,5 %	39,8 %

Périmètre : BU comparables. Boeuf, Bois, Papier et Soja (100% du périmètre CA HT consolidé 2018) – Huile de palme : Hors AR, CH, TW (83,6% du périmètre CA HT consolidé 2018).

Cet indicateur composite prend en compte les matières premières prioritaires pour le Groupe en matière de déforestation : l'huile de palme, le soja, le bœuf brésilien, le bois et papier. Il est calculé à partir de la moyenne des pourcentages d'atteinte des objectifs associés aux quatre matières premières. Cet indicateur est intégré au sein de l'Indice RSE & transition alimentaire.

Faits marquants

Carrefour a publié sa politique Forêts Durables 2020 et formulé ses Règles d'achat forêts durables, encadrant les approvisionnements en huile de palme, en soja, en bœuf brésilien et en produits issus de fibres de bois (tels que le papier d'écriture, le mobilier et les articles en bois, et le charbon de bois de marque distributeur) des produits aux marques de Carrefour.

Carrefour a de plus décidé d'adhérer à l'Alliance Française pour des forêts durables.

Huile de palme

Politique de Carrefour

Carrefour a mis en place depuis 2010 une politique de substitution de l'huile de palme dans ses produits à marques propres lorsque cela permet d'améliorer le profil nutritionnel des produits. Pour les produits de marques Carrefour pour lesquels la substitution n'est pas possible, le Groupe souhaite garantir que l'huile de palme utilisée ne participera à la déforestation d'ici 2020. Le Groupe a défini pour cela des critères d'approvisionnement pour ses fournisseurs.

Carrefour utilise la **certification RSPO** (*Roundtable on Sustainable Palm Oil)* comme standard minimum pour l'huile de palme utilisée dans les produits de marque Carrefour. D'autres certifications telles que *Rainforest Alliance* répondent également aux exigences de la démarche du Groupe.

Dans le même temps, Carrefour œuvre pour s'approvisionner auprès de fournisseurs assurant une traçabilité physique de l'huile de palme durable. Carrefour collabore avec ses principaux fournisseurs pour cartographier sa chaîne d'approvisionnement jusqu'au point de garantie pertinent. Cette démarche de **traçabilité** permet également au Groupe de s'assurer que ses fournisseurs partagent sa politique d'approvisionnement.

Carrefour **collabore avec de nombreuses parties prenantes** pour permettre la production d'une huile de palme plus durable :

- soutien à des organisations qui promeuvent des normes en accord avec notre politique en matière d'huile de palme, comme le *Palm Oil Innovation Group* (POIG) et l'Alliance Française pour une Huile de Palme Durable ;
- engagement auprès d'acteurs clés de sa chaîne d'approvisionnement pour promouvoir les règles d'achat du Groupe ;
- soutien à la révision des principes et critères de la RSPO pour atteindre le niveau d'exigence de la démarche de Carrefour. Le Groupe a en effet soutenu l'adoption de critères plus ambitieux que ceux précédemment en vigueur, en accord avec sa politique d'approvisionnement, dans le cadre de la révision des principes et critères de la RSPO. Carrefour se félicite de la nouvelle version de ce référentiel adopté en 2018 par l'assemblée générale de la RSPO.

Performance de Carrefour

Depuis 2015, 100 % de l'huile de palme utilisée par Carrefour provient de fournisseurs soutenus par la RSPO.

De surcroît, 75 % de l'huile de palme contenue dans les produits est « ségrégée » ou « mass balance » c'est-à-dire tracée ou partiellement tracée pour son caractère durable tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

Enfin, Carrefour a remplacé l'huile de palme dans plus de 500 produits en conservant ou en améliorant leur qualité nutritionnelle ou organoleptique.

	2018	2017
Part d'huile de palme issue des filières soutenues par la RSPO (ségrégé et *mass balance*) *	75,0 %	72,7 %
Part d'huile de palme utilisée certifiée durable et entièrement tracée (RSPO ségrégé) *	40,7 %	31,0 %
Part d'huile de palme utilisée certifiée durable et partiellement tracée (RSPO *mass balance*) *	34,3 %	41,7 %

* *Pourcentage calculé sur le poids matière des produits vendus.*

Périmètre : BU comparables (83,64 % du périmètre CA HT consolidé 2018) - Hors AR, CH, TW.

Soja : sans déforestation ni OGM

Politique de Carrefour

Carrefour s'est fixé pour objectif de réduire les impacts négatifs sur les écosystèmes du soja utilisé dans sa chaîne d'approvisionnement d'ici 2020. Les actions mises en place pour atteindre cet objectif reposent sur la collaboration, le recours à une alimentation animale durable et le développement d'alternatives aux protéines animales.

Carrefour **collabore avec plusieurs organisations** au niveau local et international pour développer un soja et une alimentation animale plus durables.

- Moratoire sur le soja et Manifeste du Cerrado : Carrefour soutient le Moratoire 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.
- Manifeste du Cerrado : depuis 2017, Carrefour soutient aux côtés de plus de 60 autres entreprises cette initiative, et participe

aux discussions au Brésil avec le gouvernement, les ONG et les producteurs, afin de protéger cet écosystème remarquable.

- *Grupo de Trabalho de Soja* (GTS) : engagement de la chaîne d'approvisionnement « soja » au Brésil.
- *Grupo Trabalho Cerrado in Brazil* : groupe de soutien au GTS pour mettre fin à la déforestation dans le Cerrado.
- *Consumer Goods Forum* (CGF) : initiatives en faveur d'un soja non issu de la déforestation.
- Table ronde sur le soja responsable (RTRS) : plateforme multipartite pour la mise en place d'une certification sur le soja responsable.
- Duralim : Charte collaborative française datant de 2016 pour une alimentation animale durable.

Faits marquants

Carrefour encourage le développement de la culture de **protéines végétales locales pour l'alimentation des animaux d'élevage**. Ainsi, Carrefour et Avril ont annoncé en 2016 la création de Sojalim, une filière de soja durable dans le sud-ouest de la France. Cette filière a été créée en collaboration avec deux coopératives, Euralis et Fipso, grâce à la mutualisation des besoins des éleveurs, l'engagement long terme de Carrefour à acheter leurs produits et l'implication d'Avril pour la mise en culture et la transformation du soja. Aujourd'hui elle permet aux éleveurs de nourrir leur animaux avec du fourrage produit localement. C'est par exemple le cas des poulets, des œufs et des porcs de la Filière Qualité Carrefour.

Par ailleurs Carrefour développe une alimentation animale sans OGM, dont l'origine est tracée ou certifiée selon le référentiel Proterra. Plus de 350 produits Carrefour, notamment issus de la Filière Qualité Carrefour, vendus en France, reçoivent une alimentation sans OGM, à base de soja tracé ou certifié.

Produits prioritaires bois et papier

Politique de Carrefour

Carrefour s'est fixé deux objectifs pour son approvisionnement en produits issus de fibres de bois (tels que le papier d'écriture, le mobilier et les articles en bois, et le charbon de bois de marque distributeur) :

- assurer que 100 % de publications commerciales du Groupe soient certifiées FSC® (*Forest Stewardship Council*®), PEFC® (*Programme for the Endorsement of Forest Certifications*®), ou bien fabriquées à partir de fibres recyclées ;
- atteindre 100 % de conformité vis-à-vis de notre politique forêts durables d'ici 2020 pour 10 catégories de produits prioritaires. Ces familles de produits prioritaires sont définies comme celles utilisant les volumes de bois et de papier les plus importants : le papier toilette, le papier d'imprimerie et les meubles de jardin par exemple.

En 2011, Carrefour a établi une **Charte fournisseur exigeante.** Elle présente la démarche du Groupe pour des forêts durables, spécifiant les critères d'approvisionnement et propose des recommandations claires pour aider les fournisseurs à s'y conformer. Elle a été signée par les fournisseurs qui utilisent du bois et de la pâte à papier pour fabriquer des produits de marques Carrefour.

Carrefour a créé des **outils d'analyse des risques** pour évaluer les approvisionnements en bois de ses fournisseurs selon :

- le volume : nombre de catégories de produits qui consomment le plus de tonnes en équivalent bois ;
- les essences : type de bois utilisé, pour garantir l'absence d'essence considérée à haut risque ou interdite par notre charte (ex. celles qui figurent sur la liste rouge des essences menacées de l'IUCN) ;
- l'origine : le niveau de risque associé au pays ou à la région de production du bois.

En fonction des résultats, Carrefour guide ses fournisseurs pour qu'ils mettent en place des audits, une certification ou choisissent un approvisionnement issu d'une autre région.

Carrefour utilise plusieurs **certifications** pour s'assurer de la conformité de ses approvisionnements à sa politique et promouvoir une gestion durable des forêts. Étant donné sa robustesse, Carrefour utilise la certification FSC® « 100 % », « Mixte » ou « Recyclé » pour les zones les plus à risque, et la certification PEFC® pour celles à moindre risque. Carrefour utilise également l'écolabel européen pour garantir les meilleurs pratiques lors de la fabrication du produit.

Performance de Carrefour

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

Évolution des ventes	2018	2017	Variation
Ventes de produits PEFC et FSC Carrefour *(en millions d'euros)*	176	102,0	72,5 %

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2018).

	2018	2017
Part des ventes des produits aux marques de Carrefour, dans les 10 familles prioritaires, issus de forêts durables *(en %)*	16 %	7 %

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2018).

Faits marquants

Produits de marques propres :

- 100 % du charbon de bois vendu en France est certifié FSC® ou fabriqué à partir de bois d'origine française ;
- 100 % du mobilier de jardin en bois tropical (acacia et eucalyptus) issu de la centrale d'achat internationale du Groupe est certifié FSC® ;
- depuis 2018, 100 % du papier toilette à destination de la France, l'Espagne, l'Italie et la Belgique est certifié FSC® « Mixte » ;
- Carrefour a lancé la gamme de papeterie EcoPlanet, dont les produits sont fabriqués à partir de papier 100 % recyclé.

Produits non marchands : 95 % du papier d'imprimerie utilisé pour les sièges en France est certifié, et 90 % est certifié FSC® ou *Blue Angel*.

Publications commerciales : Depuis 2014, plus de 99 % du papier utilisé par le groupe Carrefour pour les publications commerciales est recyclé ou certifié.

Emballages : Carrefour a développé une politique pour la réduction, la réutilisation, le recyclage et le compostage des emballages (*détail en section 2.2.6*). Tous les emballages en carton destinés aux produits textiles TEX sont certifiés FSC®.

Viande bovine au Brésil

La production de viande bovine au Brésil est au cœur de nombreux enjeux sociétaux, tels que la déforestation, la conservation des écosystèmes ou encore le respect des droits de l'Homme.

Afin de répondre au mieux à ces enjeux, Carrefour Brésil a mis en place une politique comprenant 5 critères d'approvisionnement applicables à la viande bovine fraîche vendue dans les magasins Carrefour au Brésil. 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.

L'objectif du Groupe est **d'assurer que 100 % de la viande de bœuf brésilienne fraîche vendue dans les magasins Carrefour au Brésil d'ici 2020** soit conforme aux 5 critères d'approvisionnement du Groupe.

Le géo-référencement satellite des fournisseurs

Le Groupe a déployé une **plateforme de géo-référencement** satellite afin de s'assurer que 100 % de la viande de bœuf fraîche vendue par Carrefour Brésil est conforme à sa politique. Cette plateforme référence les données de milliers de fermes fournisseurs, permettant de contrôler toute la viande de bœuf produite sur le territoire brésilien. Ainsi, il devient possible d'identifier toute non-conformité aux cinq critères d'approvisionnement du Groupe. Cette plateforme est **intégrée au processus d'achat** du Groupe, afin de garantir l'exécution de la politique pour toute demande d'achat de viande bovine. En 2018, 83,3 % des abattoirs fournissant Carrefour Brésil ont mis en place ce système de géo-référencement de leurs producteurs fournisseurs.

Performance de Carrefour

	2018	2017
% de fournisseurs de rang 2 de bœuf brésilien géoréférencés	83,3 %	80 %

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2018).

Le développement de la Filière Qualité Carrefour bœuf

Carrefour développe sa propre gamme de produits **Filière Qualité Carrefour** avec une traçabilité complète, de l'élevage aux rayons des magasins, afin de s'assurer du respect de ses 5 critères d'approvisionnement. 100 % des approvisionnements en bœuf Filières Qualité Carrefour sont tracés.

La collaboration avec les parties prenantes de la filière

Carrefour Brésil participe également à plusieurs **groupes de travail** pour faire émerger des solutions pragmatiques visant à réduire le risque que fait peser l'élevage bovin sur les forêts.

- GTPS (Groupe de travail sur le bétail durable) : définition des critères communs à adopter.
- GTFI (Groupe de travail des fournisseurs indirects) : contrôle des pratiques des fournisseurs indirects.
- Groupe de travail du Ministère brésilien de l'Environnement : implication de plusieurs parties prenantes de la chaîne d'approvisionnement.
- Groupe de travail des distributeurs et des abattoirs : élaboration des protocoles d'audit des fournisseurs.

L'accompagnement des petits producteurs par la Fondation Carrefour

En complément de ces actions, la Fondation Carrefour soutient une initiative permettant d'accompagner les petits producteurs présents en amont de la filière dans le **Mato Grosso**. Ce projet en partenariat avec **IDH, *Sustainable Trade Initiative***, vise à développer la production de bovins « zéro déforestation » et à libérer des terres pour une culture responsable du soja, afin d'arrêter la déforestation massive dans l'état du Mato Grosso (*voir 2.4.5*).

2.3 Les magasins et le e-commerce

Au contact direct des clients, les magasins et le e-commerce sont le lieu d'expression privilégié de la responsabilité sociétale de Carrefour et de la transition alimentaire pour tous. Les magasins sont les marqueurs de la pertinence du modèle économique et commercial de Carrefour et constituent un lien fort entre le monde agricole et les consommateurs. L'optimisation des modèles logistiques, le développement de l'ancrage territorial et local des magasins, la réduction de leur impact environnemental et de leur empreinte carbone sont autant d'enjeux qui conditionnent l'efficacité des formats.

Ainsi se déploient dans nos magasins la lutte contre le gaspillage alimentaire et les déchets, la réduction des consommations d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre ou encore le développement de l'apiculture sur les toits ou en local. Enfin, la gestion responsable de la construction et rénovation des bâtiments et le développement de la responsabilité territoriale du Groupe à travers ses formats sont des leviers importants dans les politiques.

2.3.1 Lutter contre le gaspillage alimentaire

Nos actions en faveur de l'ODD 12

Avec son « Plan Antigaspi », Carrefour est engagé à réduire de moitié les déchets alimentaires au niveau de la distribution et fortement mobilisé pour réduire les pertes de produits alimentaires tout au long des chaînes de production et d'approvisionnement (cible 12.3).

Politique de Carrefour

Carrefour partage l'objectif du *Consumer Goods Forum* (CGF) de réduire de 50 % ses déchets alimentaires en 2025, par rapport à 2016. *[Indice RSE & de transition alimentaire]*.

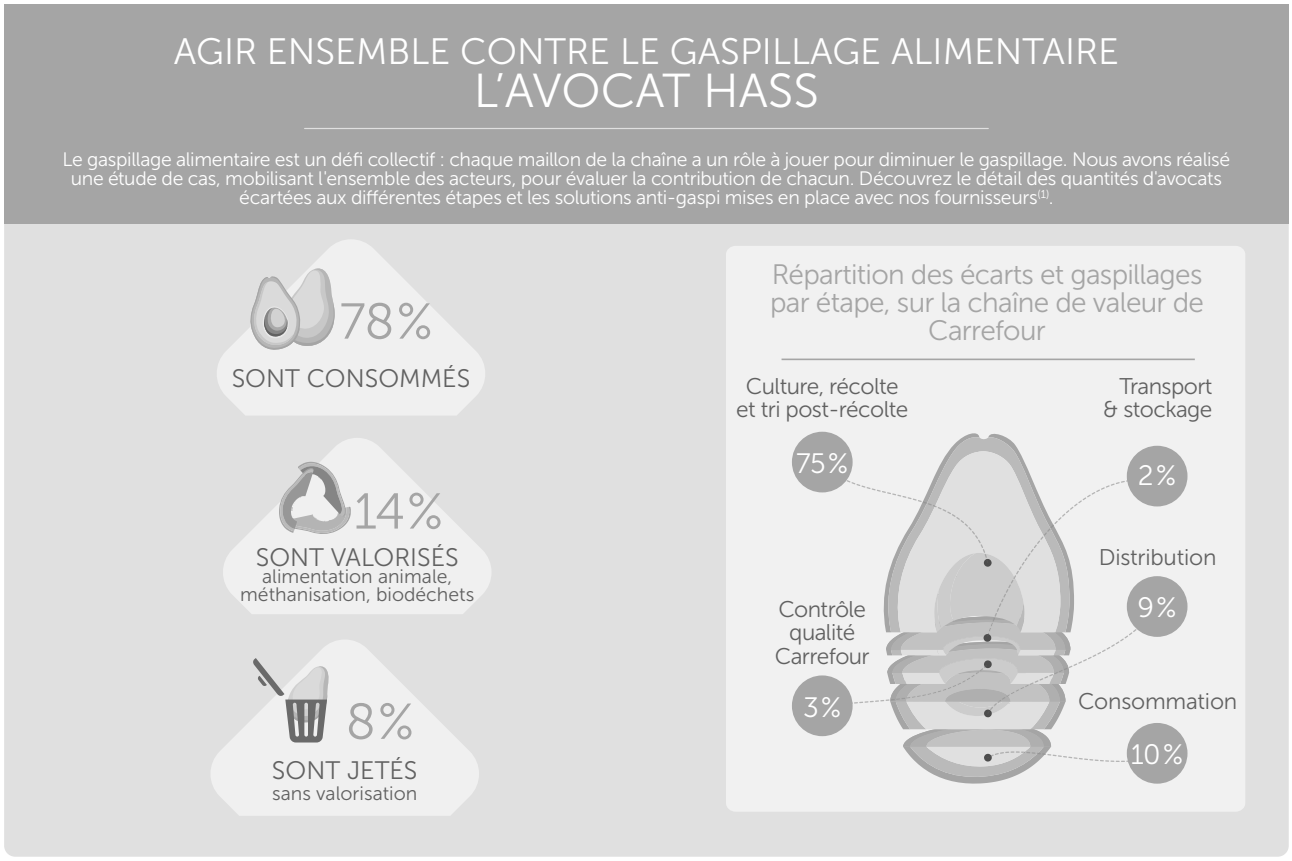
Pour atteindre cet objectif, Carrefour met en œuvre une politique globale de réduction des déchets alimentaires qui s'appuie sur plusieurs leviers :

- professionnaliser en magasin la lutte contre le gaspillage : adéquation des stocks à leur écoulement, promotion des denrées à date courte, seconde vie donnée aux produits, valorisation des biodéchets et dons aux associations d'aide alimentaire ou à des épiceries solidaires ;
- trouver des solutions avec les fournisseurs : extension de la durée de vie des produits de marques Carrefour, études du gaspillage en production, mise en vente d'articles avec des défauts visuels, aussi bons et sûrs que leurs équivalents, etc. ;
- créer des opérations de solidarité : 100 % des hypermarchés et des supermarchés intégrés français et 100 % des hypermarchés polonais ont une relation contractualisée avec des associations d'aide alimentaire pour distribuer les invendus et la Fondation Carrefour agit pour l'alimentation solidaire et l'aide humanitaire d'urgence (*détail en section 2.4.5*) ;
- promouvoir l'enjeu auprès des clients : développement de solutions innovantes, sensibilisation et accompagnement dans une démarche de progrès.

Faits marquants

- L'évaluation et la consolidation des données sur le gaspillage alimentaire en magasin est une démarche pionnière sur laquelle Carrefour travaille avec le *Consumer Goods Forum* pour publier ses premiers résultats consolidés dès que possible. Carrefour finalise le déploiement d'un outil de suivi du gaspillage alimentaire en magasin qui permettra 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* (or FLW Standard).
- Le groupe Carrefour a **évalué en 2018 le gaspillage alimentaire tout au long de la chaîne de valeur**, 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 été réalisées grâce au concours direct de fournisseurs et indirect de cultivateurs et à l'étude publiée par Ademe en 2016, Pertes et gaspillages alimentaires.

FIGURE 10 – AGIR ENSEMBLE CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE : EXEMPLE DE L'AVOCAT



- Carrefour a poursuivi le **développement de gammes et de programmes anti-gaspi**, qui valorisent les produits avec des défauts d'aspect mineurs ou proches de leur date limite de consommation, tout en restant aussi bons et sûrs que leurs équivalents. Sur la dynamique de la France et de sa gamme « Tous AntiGaspi », le Brésil a lancé en 2018 un programme pour les fruits et légumes hors calibres ou hors normes esthétiques, baptisés les produits « uniques » (*Unicos*). Ils sont proposés chaque jour avec rabais dans 74 hypermarchés et supermarchés de l'État de São Paulo. Le Brésil a également proposé les produits proches de la date limite de consommation vendus avec une réduction de 50 %. Sur tous les stands, boucherie, boulangerie, poissonnerie et charcuterie, les produits frais proches de la date limite de consommation sont également proposés à des tarifs promotionnels. En Argentine, Carrefour a déployé un programme « Consommation immédiate », proposant à prix réduit les produits dont les dates limites de consommation sont proches. En Espagne, Carrefour organise un concours annuel qui récompense la meilleure proposition pour lutter contre le gaspillage. En 2018, l'idée primée proposait de mêler dans un même packaging des fruits arrivés à différents niveaux de maturation.
- Carrefour et ses fournisseurs ont initié en 2017 une action conjointe pour **allonger ou supprimer les dates limites de consommation**. À ce jour, plus de 400 références de marques Carrefour ont bénéficié d'un allongement de leur date limite de consommation (DLC) ou de leur date de durabilité minimale (DDM) et plus de 100 références ont vu la mention de DDM supprimée.
- Carrefour soutient **l'innovation autour de la lutte contre le gaspillage alimentaire portée par les start-up**. Dans une logique de boucle circulaire, Carrefour France a travaillé avec Élixir Saveurs Solidaires, J'aime Boc'oh et Sandrine Saveur, pour **valoriser les invendus fruits et légumes des magasins** en compotes, smoothies, purées, soupes, confitures, etc. et les commercialise ensuite dans ses magasins.
- En Argentine, Carrefour a poursuivi sa grande **campagne de sensibilisation** #NoTiresComida (« Ne gaspillez pas de la nourriture »), lancée en 2016 en partenariat avec Unilever. Des actions ont été menées dans tous les magasins et sur les réseaux sociaux : 8 millions de personnes ont été touchées.
- En Pologne, Carrefour a mis en place des **partenariats de don avec des Banques alimentaires** pour 100 % des hypermarchés.

- Enfin, à l'occasion de la **Journée internationale de l'alimentation** tous les pays du Groupe ont porté des initiatives pour lutter contre le gaspillage alimentaire :
  - en France et en Belgique, Carrefour a réaffirmé son engagement aux côtés de l'application Too Good to Go® qui propose des paniers alimentaires d'invendus à petits prix et milite pour une meilleure information au sujet des dates de « durée de durabilité minimale ». Afin de **clarifier la formulation des dates limites**, Carrefour France a fait appel aux consommateurs afin qu'ils signent et relaient massivement la pétition #changetadate. Enfin, Carrefour souhaite militer pour une révision de la législation européenne et modifier à terme la mention « À consommer de préférence avant » par une mention plus simple de type « Meilleur avant le » ;
  - Carrefour Espagne a signé un accord de collaboration avec l'Université Autonome de Madrid, le Ministère de l'Agriculture et trois fournisseurs, pour mener des actions conjointes contre le gaspillage ;
  - en Roumanie, un laboratoire culinaire a sensibilisé les étudiants de l'Université de Tartasesti aux différentes façons de cuisiner des produits visuellement défectueux ou proches de la date limite de consommation, mais qui conservent néanmoins toutes leurs propriétés gustatives ;
  - en Chine, des cours de cuisine contre le gaspillage ont été diffusés dans tout le pays sur les réseaux sociaux Weibo et Wechat et des centaines d'étudiants ont été sensibilisés à cuisiner des fruits et légumes à risque d'être perdus.

2.3.2 Réduire et valoriser les déchets

Politique de Carrefour

Afin de participer à la mise en place d'une économie circulaire, Carrefour s'est fixé l'objectif de valoriser 100 % de ses déchets d'ici 2025. *[Indice RSE & de transition alimentaire]*.

Pour satisfaire cette ambition, Carrefour met en œuvre une politique globale, qui s'appuie sur plusieurs leviers :

- prévenir la production de déchets en magasin liée aux emballages et aux publicités sur le lieu de vente, en trouvant des solutions avec les fournisseurs ;
- favoriser le tri et la valorisation en magasin, en utilisant des solutions innovantes avec les partenaires : production de biométhane et de compost avec les déchets organiques, mutualisation des collectes, etc. ;
- participer au développement des filières de tri et de valorisation dans les pays où celles-ci relèvent de la réglementation (Europe et Taïwan) et transformer ainsi la gestion des déchets d'une contrainte à une opportunité financière, de concert avec les acteurs de valorisation du carton, du plastique, des déchets organiques et du bois ;
- participer à la structuration des filières de tri et de valorisation des déchets dans les pays d'implantation du Groupe où celles-ci ne sont pas obligatoires, notamment au Brésil.

La réduction et la valorisation des déchets s'appuient sur deux programmes complémentaires :

- la lutte contre le gaspillage alimentaire (*détail en section 2.3.1*), qui prévient la production de déchets organiques ;
- la réduction des emballages (*détaillée en section 2.2.6*), qui réduit en amont la production de déchets de cartons et plastiques.

Carrefour est membre de l'initiative européenne volontaire REAP (*Retailers' Environmental Action Programme*). Cette initiative européenne rassemble les volontaires qui souhaitent réduire l'empreinte environnementale de leur activité et de leur chaîne d'approvisionnement, en promouvant des produits plus durables et en sensibilisant les consommateurs. Avec les autres membres, Carrefour est signataire du Plan économie circulaire. Dans ce cadre, Carrefour a publié les avancées de ses engagements, notamment sur sa prévention et sa gestion des déchets.

Enfin, 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 (*détail en section 2.3.3*).

Performance de Carrefour

En 2018, 66,5% des déchets ont été valorisés (73,2% à périmètre comparable à 2017). Un travail de fiabilisation du suivi des déchets, de formation et de sensibilisation des collaborateurs en magasin au Brésil et à Taïwan a permis d'élargir le périmètre de reporting en 2018.

Pourcentage de déchets recyclés	2018	2017	Variation
Déchets totaux (en milliers de tonnes)	720 626	622 468	+15,7%
Pourcentage de déchets recyclés en HM et SM - Europe	73,2 %	70 %	+3,2 points
Pourcentage de déchets recyclés en HM et SM - Monde	66,5 %	-	

Périmètre 2018 : BU non comparables (87 % du périmètre CA HT consolidé 2018 vs 83% du périmètre CA HT consolidé en 2017) - Hors AR, CH, ESP (PRX, C&C), IT (SM, PRX).

Déchets recyclés par types de déchets	2018	2017	Variation
Total *(en milliers de tonnes)*	479,5	435,5	+ 10,1 %
Déchets carton/papier	62 %	63 %	-1 point
Dons alimentaires	10 %	13 %	-3 points
Déchets organiques	14 %	13 %	+1 point
Autres déchets (plastique, bois, néons, cartouches d'encre, huiles de cuisson, métaux, déchets alimentaires donnés à des associations animalières)	14 %	11 %	+3 points

Périmètre 2018 : BU non comparables (87 % du périmètre CA HT consolidé 2018 vs 83 % du périmètre CA HT consolidé 2017) - Hors AR, CH, ESP (PRX, C&C), IT (SM, PRX)

La baisse des dons en 2018 s'explique par le déploiement de la politique de lutte contre le gaspillage alimentaire (voir détail en section 2.3.1.). L'allongement de la date limite de consommation (DLC) et la suppression de la mention de la date de durabilité minimale (DDM) sur plus de 500 produits, l'adéquation des stocks à leur écoulement, la promotion des denrées à date courte ou encore la seconde vie donnée aux produits sont autant d'initiatives qui réduisent le nombre d'invendus alimentaires en magasins.

La valorisation des déchets organiques est une priorité. Des filières de méthanisation pour alimenter les flottes de camions au biométhane sont en cours de développement dans plusieurs pays du Groupe en Europe (détail en section 2.3.3).

Faits marquants

Carrefour France a mis en place une solution de collecte et valorisation du polystyrène en 2018 qui couvre 100 % des hypermarchés.

Carrefour Banque a poursuivi sa démarche de sensibilisation en faveur du relevé de compte électronique, avec une augmentation du nombre de clients en e-relevé en 2018. À fin 2018, 90 % des clients reçoivent leur relevé de compte mensuel cartes PASS en format électronique.

2.3.3 Réduire les émissions de gaz à effet de serre

Nos actions en faveur de l'ODD 13

Avec la mise en place d'un prix interne du carbone, le déploiement d'une politique de lutte contre le gaspillage et d'un Plan d'action climat, Carrefour intègre une mesure phare relative aux changements climatiques dans sa stratégie d'investissement (cible 13.2).

Politique de Carrefour

La lutte contre le dérèglement climatique constitue un défi collectif. Avec ses clients, ses fournisseurs et ses partenaires, Carrefour met en œuvre des solutions afin de s'adapter au changement climatique et de favoriser la transition vers une économie bas carbone. Elles sont portées par plusieurs engagements du Groupe :

- au sein du réseau *Consumer Goods Forum* (CGF), regroupant plus de 400 acteurs du secteur des biens de consommation, Carrefour s'engage à réduire l'empreinte carbone liée à la déforestation, aux réfrigérants et aux déchets alimentaires ;
- Carrefour adhère à *Caring for Climate* (C4C), une initiative notamment portée par le Pacte mondial des Nations Unies. Aux côtés de 450 autres entreprises, Carrefour s'engage à réduire ses émissions de gaz à effet de serre (GES) avec des objectifs, des stratégies et des pratiques et à les communiquer.

Carrefour s'est fixé l'objectif de réduire de 40 % ses émissions de CO_2 d'ici 2025 *[Indice RSE & de transition alimentaire]* et de 70 % d'ici 2050 (*vs* 2010).

La logistique amont ainsi que le gaz, l'électricité et les fluides réfrigérants consommés en magasin sont les postes principaux d'émissions de gaz à effet de serre de Carrefour. Le Groupe concentre donc son effort climat en priorité sur ses magasins, et a décliné son objectif en plusieurs sous-objectifs (dont la mise en œuvre est détaillée ci-après, dans la présente section) :

- réduire la consommation d'énergie de 30 % d'ici 2025, par rapport à 2010, avec la mise en œuvre de plans d'action ;
- diminuer de 40 % 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 ;
- réduire de 30 % les émissions de CO_2 liées au transport d'ici 2025, par rapport à 2010, en optimisant les modèles logistiques et en développant des alternatives à l'utilisation du diesel ;
- augmenter la part des énergies renouvelables dans la consommation énergétique ;
- engager les fournisseurs de Carrefour à définir des engagements chiffrés de réduction du CO_2 dans leur périmètre direct et en amont.

Carrefour est doté d'un **Plan d'action climat scope 3**. Au vu des trois principaux postes d'émissions indirectes externes, représentant près de 90 % du scope 3, Carrefour a structuré son Plan d'action climat scope 3 autour de trois priorités :

- le transport aval des marchandises (*détail en section 2.3.3*) ;
- les marchandises, notamment les produits issus de l'agriculture et de l'élevage (*détail en section 2.2.3*) ou fabriqués en bois ou papier (*détail en section 2.2.7*) ;
- les partenariats avec les fournisseurs. Cette dernière priorité comprend, par exemple, l'objectif que les dix plus grands fournisseurs de Carrefour disposent d'une approche conforme aux *Science Based Targets* et que ses 30 plus importants fournisseurs se dotent d'un engagement climat d'ici 2025.

Pour satisfaire cette ambition, Carrefour met en œuvre une politique globale, qui s'appuie sur plusieurs leviers :

- déployer des technologies clés bas carbone dans les magasins ;
- appliquer le prix interne du CO_2 aux nouveaux projets d'investissements soumis au Comité d'investissement Groupe ;
- communiquer en magasin, aux clients et aux salariés, les meilleures pratiques pour économiser l'énergie ;
- trouver, avec des partenaires logistiques, transport et énergie, de nouvelles solutions de transport plus responsable, notamment pour les livraisons en centre-ville ;
- mettre en place un Plan d'adaptation au risque de changement climatique (*détail en section 4.8 Gestion des risques*).

Performance

Les objectifs sur lesquels Carrefour s'engage incitent le Groupe à innover, avec de nouvelles technologies ou de nouveaux concepts pour réduire les coûts de fonctionnement des magasins (énergie et réfrigérants) et les coûts de transport.

	2018	2017	Variation
Réduire de 40 % nos émissions de CO_2 d'ici 2025 et de 70 % d'ici 2050 (*vs* 2010) ☑	-30,6 %	-24,4% %	-6,2 points

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2018) - Données 2010 retraitées.
☑ *Chiffres 2018 ayant fait l'objet d'une vérification en assurance raisonnable.*

Les émissions totales de CO_2, directes et indirectes, sont en 2018 de 2,8 millions de tonnes équivalent CO_2 (t. eq. CO_2). En ligne avec l'objectif du Groupe de réduire de 40 % les émissions de CO_2 avant 2025, celles-ci ont baissé de 6,2% par rapport à 2017 et de 31,2 % depuis 2010.

Les émissions de GES mesurées par Carrefour comprennent :

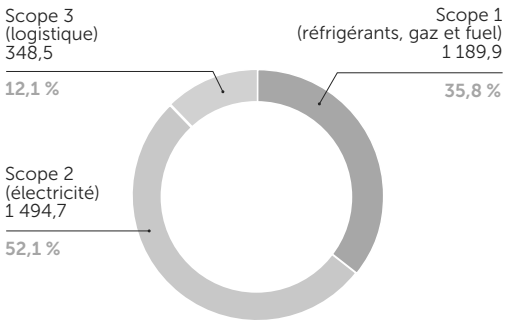
- les sources directes d'émissions de GES (scope 1) telles que la consommation de gaz et de fuel et l'utilisation de fluides réfrigérants pour produire du froid et climatiser ;
- les sources indirectes d'émissions de GES (scope 2), la consommation d'électricité principalement ;
- les sources indirectes externes d'émissions de GES (scope 3), liées au transport aval des marchandises.

La majorité des émissions mesurées sont réparties entre le scope 1 (35,8% en 2018) et le scope 2 (52,1% en 2018). La logistique aval (scope 3) représente 12,1% des émissions mesurées. En raison de la répartition de l'activité du Groupe, les émissions de gaz à effet de serre sont concentrées sur l'Europe (France incluse), qui totalise plus de la moitié des émissions. Les émissions sont calculées selon les lignes directrices de la norme internationale *GHG Protocol* et sont vérifiées en assurance raisonnable par l'organisme tiers indépendant.

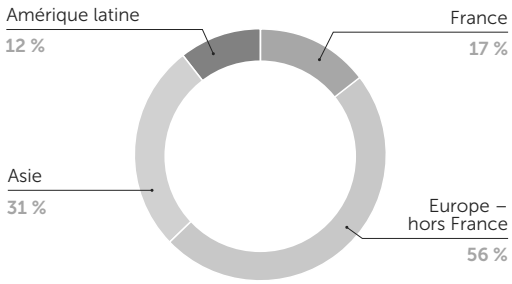
Selon l'Organisation *Environmental Footprint Sector Rules* (OEFSR), les trois postes les plus significatifs du scope 3 des distributeurs sont :

- la production amont des produits (43 %) ;
- leur usage (43 %) ;
- la logistique (8 %).

ÉMISSIONS DE GES PAR SOURCE *(EN MILLIERS DE T.EQ.CO_2)*



ÉMISSIONS DE GES PAR ZONE *(EN T.EQ.CO_2)*



Périmètres :

- **Scope 1 :** Réfrigérants : BU comparables (86,2 % du périmètre CA HT consolidé 2018) Hors AT, AR/SM/PRX ; Gaz et fuel : BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2018) ;
- **Scope 2 :** BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2018) ;
- **Scope 3 :** BU comparables (87,6 % du périmètre CA HT consolidé 2018) – Hors AT.

Faits marquants

Carrefour Belgique a annoncé un plan climat permettant de réduire de 50 % les émissions de CO_2 par rapport à 2010 d'ici 2025. Il sera déployé à partir de 2019.

Carrefour France a participé au Forum Météo & Climat, initié par le club Météo & Climat et composé de météorologues et climatologues. Lors de cet événement, Carrefour a sensibilisé le grand public aux enjeux du changement climatique, sur le thème : « préserver la planète… c'est manger de saison ».

La réduction des consommations d'énergie des magasins

Politique de Carrefour

Carrefour a pour but de réduire la consommation d'énergie des magasins et de s'affranchir progressivement des énergies fossiles. Le Groupe entend ainsi favoriser la transition bas carbone et stabiliser le coût de l'énergie pour Carrefour, malgré un contexte d'inflation des prix de l'énergie dans plusieurs pays.

Le Groupe oriente ses investissements dans cette perspective : éclairages à basse consommation, rideaux de nuit et portes sur les meubles froids, fluides naturels dans les systèmes de réfrigération, récupération de chaleur pour l'eau chaude sanitaire, isolation des murs et des toitures, etc.

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

Les pays sont mobilisés sur une liste de 5 actions et technologies prioritaires recommandées : substitution des fluides 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, éclairage LED et usage de compteurs divisionnaires.

Performance de Carrefour

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

La politique Antigaspi énergie a permis d'enregistrer une baisse cumulée de consommations d'énergie par m^2 de surface de vente de 18,3 % depuis 2010, notamment grâce aux technologies déployées en magasin.

% de variation de la consommation d'énergie par m^2 de surface de vente par rapport à 2010 ☑	**2018**	**2017**	**Variation**
TOTAL	-18,2%	-16,3%	-2 POINTS

Périmètre : BU Comparables (100 % du périmètre consolidé 2018) - Donnée 2010 retraitée.
☑ Chiffres 2018 ayant fait l'objet d'une vérification en assurance raisonnable.

Consommation d'énergie dans les magasins – électricité, gaz et fuel ☑ *(en kWh/m² de surface de vente)*	**2018**	**2017**	**Variation**
TOTAL	521,3	529,3	-1,5%

Périmètre : BU Comparables (100 % du périmètre consolidé 2018).
☑ Chiffres 2018 ayant fait l'objet d'une vérification en assurance raisonnable.

Faits marquants

Afin d'accélérer le développement de l'énergie solaire, Carrefour France réalise un diagnostic des bâtiments existants - toitures et parkings - susceptibles d'accueillir des installations photovoltaïques d'ici 2022. 36 hypermarchés ont été sélectionnés en 2018 pour être dotés d'ombrières photovoltaïques. Leur production d'électricité sera entièrement autoconsommée et représentera 10 à 20 % de la consommation annuelle du site. Carrefour France étudiera également l'opportunité photovoltaïque pour toute nouvelle construction ou extension de magasin et d'entrepôt. Enfin, Carrefour France étudie la mise en place de bornes de recharge électrique et la diversification de ses approvisionnements d'électricité sur tout le parc de ses magasins.

En Belgique, l'énergie consommée par les 45 hypermarchés, les 39 magasins de proximité, les 2 dépôts et le siège est désormais 100 % d'origine éolienne.

Carrefour Belgique par ailleurs a été reconnu Gestionnaire de l'énergie de l'année par les universités d'Howest et d'Anvers (Artesis Plantijn), en partenariat avec Energik, l'Association flamande pour les technologies de l'énergie et de l'environnement. Ce prix récompense l'exemplarité énergétique des magasins, notamment le dispositif de récupération d'énergie pour le chauffage, l'air conditionné et la production d'eau chaude du magasin de Koksidje.

En Pologne où l'énergie conventionnelle est fortement dépendante du charbon, Carrefour a installé des panneaux solaires sur deux sites.

En Chine, Carrefour a installé des meubles froids fermés pour les produits frais de plus de 59 magasins et un éclairage LED de tous les magasins. Deux magasins ont reçu une installation de panneaux photovoltaïques.

La réduction des émissions de fluides réfrigérants en magasins

Politique de Carrefour

Les hydrofluorocarbures (HFC), notamment utilisés en réfrigération, ont un potentiel de réchauffement global plusieurs milliers de fois supérieur aux fluides naturels comme le CO_2. De concert avec le *Consumer Goods Forum* (CGF), Carrefour s'engage à en supprimer l'utilisation au plus tard en 2025.

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

Le groupe Carrefour actionne deux leviers pour sa politique Antigaspi en matière de fluides réfrigérants :

1. prévenir et réduire les fuites en renforçant la maintenance et l'étanchéité des installations dans tous les pays ;
2. étudier systématiquement la solution la plus adaptée lors du remplacement des systèmes réfrigérants.

Économes en fluides réfrigérants et réduisant de 10 à 20 % les consommations électriques, les solutions de réfrigération hybrides ou 100 % naturelles à faible pouvoir réchauffant et diminuant les consommations électriques requièrent un investissement supplémentaire. Le Groupe les déploie progressivement. Ces technologies sont adoptées pour toute installation de froid, après analyse technique de faisabilité.

Performance de Carrefour

En 2018, Carrefour a réduit de près de la moitié (- 48 %) les émissions des gaz à effet de serre liées aux réfrigérants par rapport à 2010.

% de variation des émissions de CO_2 par m² liées aux fluides réfrigérants par rapport à 2010 ☑	**2018**	**2017**	**Variation**
TOTAL	-48 %	-38 %	-10 POINTS

Périmètre : BU comparable (100% du périmètre CA HT consolidé 2018). Données 2010 retraitées
☑ Chiffres 2018 ayant fait l'objet d'une vérification en assurance raisonnable.

En 2018, 346 magasins sont équipés en fluides 100 % naturels dans les pays d'implantation de Carrefour. Au total, les nouvelles technologies (100 % fluides naturel et hybride confondus) équipent 624 magasins.

Nombre de magasins équipés en système hybride ou 100 % naturel	2018	2017	Variation
100 % fluide naturel (sans HFC ou HCFC *)	346	257	+ 35 %
Hybride (mix HFC et naturel)	278	286	-3 %
TOTAL	624	543	+15 %

* *Hydrochlorofluorocarbures.*

Périmètre : BU comparable (86,2 % du périmètre CA HT consolidé 2018) – Hors AT, AR (SM, PRX).

Quantité de fluides réfrigérants rechargés suite à des fuites *(en kg/1 000 m² de surface de vente)*	2018	2017	Variation
TOTAL	31,4	37,2	-16 %

Périmètre : BU comparable 86,2 % du périmètre CA HT consolidé 2018) – Hors AT, AR (SM,PRX).

La réduction des émissions liées au transport

La logistique, le déplacement des clients et des collaborateurs, et le transport des marchandises sont des éléments clés du modèle de Carrefour. Le Groupe cherche à optimiser leur efficacité environnementale et économique mais aussi à innover pour accélérer le développement de solutions décarbonnées. Accompagner cette transition est en effet essentiel pour mieux servir nos clients en veillant à leur pouvoir d'achat et en facilitant leurs déplacements quotidiens.

Politique de Carrefour

Afin de réduire les consommations d'énergie, les émissions de CO_2 et les coûts de transport, les équipes de la *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 alternatif.

Cette politique du Groupe est déclinée dans chaque pays. En France, elle s'articule autour de quatre axes et des actions suivies :

- moderniser la flotte pour la rendre plus propre et silencieuse ;
- optimiser notre logistique et réduire l'empreinte carbone ;
- acheter responsable et mobiliser nos partenaires ;
- faciliter le déplacement quotidien de nos clients et de nos collaborateurs.

Moderniser la flotte pour la rendre plus propre et silencieuse

Carrefour modernise sa flotte de véhicules. Plus de 200 camions roulent désormais au biométhane carburant, moins polluants et moins bruyants. La flotte Carrefour compte plus de 200 camions certifiés selon la norme PIEK Carrefour et permettent aux magasins d'être certifiés Certibruit, moins de 60 dB. Fin 2018, une vingtaine de magasins de Carrefour France situés dans les zones urbaines denses sont labellisés Certibruit®. Par ailleurs, le Groupe s'engage et lutte contre l'ensemble des nuisances sonores liées aux livraisons de nuit.

Avec ses partenaires du Cercle des transporteurs, Carrefour France a développé une flotte de véhicules roulant au biométhane. Les bénéfices immédiats du biométhane par rapport à un camion de même capacité diesel Euro 6 sont la diminution de 75 % des émissions de CO_2, la suppression des émissions de particules fines et la réduction de 50 % des nuisances sonores. Fin 2018, plus de 200 camions livrent ainsi, proprement et silencieusement à Paris, Lyon, Marseille, Lille et Bordeaux. Neuf stations-service bio-GNV sont également ouvertes à la flotte Carrefour et à tous les transporteurs qui font le choix du biométhane. Une dizaine nouvelles stations seront créées d'ici fin 2019. Carrefour encourage activement l'usage de ce biocarburant dans les autres pays du Groupe.

Si les infrastructures sont suffisantes, Carrefour continue de privilégier le transport fluvial, ferroviaire ou multimodal.

La livraison des magasins – ou logistique avale – est assurée par une solution multimodale rail/route. En 2018, près de 1,6 million de kilomètres parcourus ont ainsi été économisés en France.

Optimiser notre logistique et réduire l'empreinte carbone

Depuis 2013, Carrefour France optimise sa logistique tout en agissant pour limiter son empreinte carbone, optimiser les fréquences de livraison, augmenter le nombre de colis par camion et favoriser la livraison directe du magasin par le fournisseur lorsque les volumes le permettent.

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

Carrefour mutualise les circuits de collecte de marchandises chez différents fournisseurs pour livrer ses magasins, et, au retour, réutilise les véhicules pour charger chez les fournisseurs situés à proximité des magasins. Cette solution vise à limiter l'impact environnemental du transport, en évitant les distances parcourues à vide, en saturant l'utilisation des moyens et en réduisant le nombre de camions sur les routes.

Acheter responsable et mobiliser nos partenaires

Incubateur de projets innovants, le Cercle des transporteurs réunit 22 partenaires significatifs de Carrefour. Depuis 2011, le Groupe échange régulièrement autour d'ateliers et initie de nouvelles actions autour des enjeux à moyen et long terme du transport routier de marchandises : organisation optimale des flux, choix technologiques de véhicules et autres matériels, formation du personnel, partage de bonnes pratiques, développement durable,

sécurité routière ou encore solutions informatiques. En 2018, les ateliers ont porté sur : la pénurie de conducteurs et le manque d'attractivité de la profession, les solutions techniques (motorisation du camion, du groupe froid, choix du fluide réfrigérant), les enjeux du e-transport : traçabilité, transport connecté, bons de livraison dématérialisés, etc.

En France, Fret 21 est une initiative volontaire d'engagement CO_2 des donneurs d'ordre des transporteurs. Primosignataire dès 2015, Carrefour France s'est engagé à réduire ses émissions de CO_2 de 10 % en trois ans grâce au déploiement de véhicules au biométhane, à l'optimisation des distances et du remplissage et à la collaboration avec ses partenaires, en travaillant notamment à des solutions vertueuses au sein du Cercle des transporteurs.

Faciliter le déplacement quotidien de nos clients et de nos collaborateurs

Pour faciliter le déplacement quotidien des clients, le Groupe développe les commerces de centre-ville et a notamment ouvert cette année les premiers Drives Piéton en France (35 *Drives* ouverts). L'accessibilité des commerces est ainsi augmentée pour plus de proximité avec les consommateurs.

En hypermarché, le déplacement quotidien des clients étant principalement motorisé, Carrefour a choisi de soutenir l'opération prix coûtant sur les carburants, menée en France en 2018. Pour faciliter le développement des véhicules électriques, des bornes de recharge électriques ont été installées sur les parkings de 40 hypermarchés en France.

Enfin, Carrefour a mis en place un plan de déplacement pour les collaborateurs.

Performance de Carrefour

L'engagement de Carrefour est de réduire de 30 % les émissions de CO_2 liées au transport en 2025, par rapport à 2010. Actuellement, le taux d'atteinte par rapport à l'objectif est de 43 %.

% de variation des émissions de CO_2 par palette par rapport à 2010 ☑	**2018**	**2017**	**Variation**
TOTAL	-8,4%	-5,3%	-3,1 POINTS

Périmètre : BU comparables (100% du périmètre CA HT consolidé 2018). Données 2010 retraitées.
☑ Chiffres 2018 ayant fait l'objet d'une vérification en assurance raisonnable.

Les émissions de CO_2 par unité de transport sont de 6,4 kg CO_2/palette, par rapport à 6,5 en 2017, soit une baisse de 2,0 %.

Émissions de CO_2 par unité de transport *(en kg CO_2/palette)*	**2018**	**2017**	**Variation**
TOTAL	6,41	6,55	-2 %

Périmètre : BU comparables (87,6 % du périmètre CA HT consolidé 2018) - Hors AT.

Faits marquants

Carrefour France a poursuivi le programme « Le Conducteur Carrefour », qui vise à valoriser les conducteurs-livreurs comme ambassadeurs du Groupe et à maintenir les bonnes pratiques et l'excellence opérationnelle par la diffusion d'un guide de bonnes pratiques, de vidéos et de formations. Ce programme a été complété par un volet sur la féminisation du métier et sur les passerelles métiers afin d'accompagner des personnes en conversion professionnelle vers le métier de conducteur.

Carrefour Italie a modernisé sa flotte : avec 30 camions Euro 6 et 3 camions au gaz naturel, 40 véhicules électriques pour les livraisons clients et une flotte de voitures électriques pour les activités de bureau.

2.3.4 Développer l'apiculture

Politique de Carrefour

Parce que la pollinisation assure la sécurité et la diversité alimentaire, Carrefour soutient l'apiculture. Installées sur les toits des magasins, les ruches témoignent de l'importance du lien que créent les magasins Carrefour en faveur de la transition alimentaire entre les agriculteurs et les clients. Le Groupe s'est ainsi fixé l'objectif que tous les pays du Groupe aient mis en place un Plan abeille d'ici 2020. Les quatre priorités de ce plan sont les suivantes :

1. développer les ruches sur les toits des magasins, pour soutenir les apiculteurs locaux qui vendent leur miel en magasin et animent des opérations de sensibilisation auprès des clients ;
2. privilégier le référencement de miels locaux et nationaux, pour soutenir les apiculteurs ;
3. développer des miels Filière Qualité Carrefour dans chaque pays, pour créer un partenariat direct avec les apiculteurs et garantir la traçabilité ;
4. intégrer un chapitre sur la protection des pollinisateurs dans les cahiers des charges des fruits et légumes Filières Qualité Carrefour.

Performance de Carrefour

	2018	2017	Variation
Nombre de magasins et sièges équipés de ruches	73	69	+0,6%

Périmètre : BU comparables (100% du périmètre CA HT consolidé 2018).

Faits marquants

En Belgique, en France et en Pologne, ce sont plus de 240 ruches qui sont installées sur des sites Carrefour, magasins, entrepôts ou sièges. Le miel est récolté par un apiculteur local avant d'être vendu en magasin, donné à des associations ou à des écoles. Ces actions sensibilisent à la préservation de la biodiversité et au rôle des abeilles, en tant qu'insectes pollinisateurs.

Carrefour France a poursuivi son travail de préservation des abeilles et des pollinisateurs par la suppression des produits nocifs pour les pollinisateurs et l'introduction de jachères apicoles et de ruches dans les parcelles fruits et légumes Filière Qualité Carrefour. Carrefour Italie a également déployé des mesures de protection des pollinisateurs dans 13 Filières Qualité Carrefour en 2018 et 11 producteurs partenaires.

Carrefour a initié une nouvelle filière de miel du limousin Filière Qualité Carrefour, selon le cahier des charges de la production apicole Carrefour, qui rejoint ainsi les trois références déjà commercialisées de miel Corse Filière Qualité Carrefour.

En partenariat avec l'association de préservation de la biodiversité Noé, Carrefour France commercialise des « produits partage ». L'achat de « pain pour les abeilles » finance les jachères apicoles autour des parcelles des agriculteurs de Carrefour.

Lors du forum sur les céréales, organisé avec les meuniers et les coopératives en 2018, le collectif a décidé que la Charte agroécologique pour la filière (*détail en section 2.2.3*) inclurait un chapitre sur la protection des pollinisateurs.

En France, les cahiers des charges des pommes et des pêches-nectarines intègrent des critères spécifiques pour la protection des pollinisateurs dans les cahiers des charges des fruits et légumes Filières Qualité Carrefour.

2.3.5 Construire et rénover durablement, dans le respect de la biodiversité

Politique de Carrefour

Dans le cadre de l'activité immobilière Carrefour Property, Carrefour a instauré, en France, en Italie et en Espagne une politique de construction et d'exploitation durable qui encadrent l'adoption des meilleures pratiques environnementales à chaque étape de la vie des bâtiments.

La politique bâtiment durable s'appuie sur la certification BREEAM (*Building Research Establishment Environmental Assessment Method*) pour son niveau d'exigence et l'exhaustivité des enjeux couverts, qui incluent notamment l'énergie, les transports, l'eau, les matériaux, les déchets, l'écologie et l'utilisation des sols, la pollution et l'innovation.

La politique de construction durable est encadrée par la démarche de certification « BREEAM Construction ». Elle vise à concevoir et à réaliser les bâtiments dans le respect de l'environnement, et de la santé et la sécurité des occupants.

- Lors de la conception, l'architecture des magasins est pensée pour optimiser les consommations d'énergie. Les matériaux naturels plus respectueux de l'environnement et à faible impact carbone sont favorisés, les énergies renouvelables sont systématiquement envisagées. Chaque projet est pensé pour s'intégrer au paysage naturel ou urbain et minimiser son impact sur l'environnement.
- L'ensemble des projets soumis à permis de construire valant autorisation d'exploitation commerciale (AEC) fait l'objet d'une analyse de cycle de vie. En particulier, lorsque Carrefour vise l'obtention du critère « analyse de cycle de vie » de la certification BREEAM, des analyses de cycle de vie (ACV) envisagent deux scénarii de matériaux, afin de choisir celui ayant le moins d'incidence sur l'environnement.
- Afin d'agir sur l'impact carbone lié au déplacement des visiteurs, les projets de construction de galeries marchandes prévoient des mesures pour inciter les visiteurs et employés à utiliser les déplacements doux en mettant en place, notamment des accords de desserte complémentaire avec les compagnies de bus, des zones de covoiturage, des bornes de recharge pour véhicules et vélos électriques, des cheminements et des abris dédiés aux vélos, etc.
- La préservation de la biodiversité est également prise en compte dès la conception. Sur chaque projet de construction ou de rénovation de galeries commerciales, un diagnostic faune et flore est réalisé par un écologue. Des aménagements sont faits pour la faune locale : hôtels à insectes, nichoirs à oiseaux, ruches ; un équilibre écologique est recherché pour la végétation, les espaces verts sont gérés selon des principes écologiques.

Lors de la phase de travaux, les entreprises intervenant sur les chantiers de construction de magasins Carrefour ont signé la Charte chantier vert, qui encadre notamment les éventuelles pollutions de sol et de l'air, les consignes de tri des déchets, les consommations d'eau, les vibrations et les nuisances sonores.

BREEAM certifie la performance environnementale des centres commerciaux de Carmila

Développé par le *Building Research Establishment* en 1990, BREEAM (*Building Research Establishment Environmental Assessment Method*) est un programme volontaire de certification par tierce partie de la performance environnementale des bâtiments. C'est l'un des plus reconnus à l'international. Les impacts des bâtiments sur l'environnement sont classés et notés sur dix enjeux et la note finale attribuée ouvre six niveaux de reconnaissance : *Unclassified, Pass, Good, Very Good, Excellent, Outstanding*.
L'évaluation se base sur près de 70 critères répartis en 9 catégories :
MANAGEMENT : adoption de pratiques de management durable et mise en place d'action durables, tout au long des étapes de conception, passation des marchés, construction, mise à disposition et suivi du projet, etc.
SANTÉ & BIEN-ÊTRE : lumière du jour, niveaux d'éclairage intérieur et extérieur, ventilation naturelle, qualité d'air intérieur, composés organiques volatils, confort thermique, performance acoustique, accès piétons sécurisé, etc.
ÉNERGIE : efficacité énergétique, réduction des émissions de CO_2 (éclairage extérieur, équipement peu consommateurs d'énergie, etc.), comptage de l'énergie utilisée, énergies renouvelables, etc.
TRANSPORTS : accès en transports publics, modes de transports alternatifs, sécurité des piétons et cyclistes, accès aux services à la personne (pharmacie, poste, école…), etc.
EAU : consommation en eau, détection des fuites principales, systèmes d'irrigation, etc.
MATÉRIAUX : analyse de cycle de vie des matériaux, durabilité des matériaux, approvisionnement responsable, etc.
DÉCHETS : plan de gestion des déchets de chantier, recyclage des agrégats, local déchet pour l'exploitation, etc.
ENVIRONNEMENT & ÉCOLOGIE : valeur écologique du site, protection et création d'habitats écologiques, amélioration de la biodiversité à long terme, mise en place de recommandations de l'écologue, etc.
POLLUTION : émission de NO_x depuis les sources de chauffage, réduction de la pollution lumineuse nocturne, atténuation du bruit, minimisation de la pollution des cours d'eau, prise en compte des risques d'inondation, etc.

En phase d'exploitation, une gestion technique des consommations (GTC) permet de suivre les consommations d'eau et d'énergie sur l'ensemble de ses sites. Des critères environnementaux sont intégrés dans les baux de location et les cahiers des charges d'aménagement des boutiques : équipements économes en énergie, matériaux respectueux de l'environnement, tri des déchets. L'annexe environnementale est signée pour chaque nouveau bail depuis septembre 2013.

La rénovation des centres commerciaux, engagée par le groupe Carrefour et les sociétés immobilières Carmila et Carrefour Property, intègre aux nouveaux aménagements des solutions respectueuses de l'environnement. Par ailleurs, les sites rénovés font l'objet de réaménagements paysagers extérieurs, avec l'intégration d'essences locales.

Enfin, les stations-service gérées par Carrefour sont équipées d'installations visant à prévenir les risques environnementaux et les nuisances olfactives. Le Groupe veille en permanence à la conformité réglementaire de ses installations et un bilan précis des entrées et sorties de carburants permet de maîtriser le risque de fuites.

Performance de Carrefour

Depuis 2014, Carrefour France s'est donné pour objectif que l'ensemble des projets de création et d'extension de galeries soit certifié BREEAM Construction. Concernant les extensions des galeries marchandes, le niveau visé est *Very Good*. Au 31 décembre 2018, 15 centres ont été certifiés (13 en France, 2 en Espagne).

Carrefour déploie également une politique de certification en phase exploitation. Ainsi, 5 sites sont certifiés BREEAM *In-Use* en France et 11 sites supplémentaires visent une certification BREEAM-I*n-Use*.

Faits marquants

8 certifications BREAM ont été obtenues en France, et la démarche de certification BREEAM a été lancée en Italie.

En 2018, tous les responsables de sites français ont été formés au suivi et à la maîtrise des consommations d'énergie et d'eau.

2.3.6 Promouvoir une consommation d'eau responsable

Politique de Carrefour

Maîtriser les consommations d'eau de ses magasins est un enjeu d'exemplarité pour Carrefour. En magasin, les consommations d'eau varient selon la taille du magasin et ses activités. Les usages les plus importants sont liés à l'activité des laboratoires (boucherie, poissonnerie, boulangerie, pâtisserie, traiteur), au lavage du matériel, au nettoyage des sols, à la production de glace pour les étals de poissons, aux sanitaires du personnel et à l'arrosage des espaces verts. Carrefour s'engage à réduire la consommation d'eau de ses magasins en renforçant la mesure et les contrôles.

Par ailleurs, Carrefour a intégré des clauses environnementales et sociales dans ses cahiers des charges de nettoyage et demande aux prestataires de réaliser des actions pour limiter la consommation d'eau.

Carrefour travaille également depuis plusieurs années sur la problématique de l'eau dans la chaîne d'approvisionnement dans le cadre de son *Clean Water Project* (*détail en section 2.4.4*).

Enfin, Carrefour Banque a lancé en juin 2017 une nouvelle unité de compte dans le contrat d'assurance vie Carrefour Horizons. Celui-ci permet aux clients d'épargner dans l'unité de compte BNPP Aqua et d'investir dans des entreprises actives sur toute la chaîne de valeur de l'eau (technologies de traitement et d'assainissement de l'eau, installation, entretien et rénovation des réseaux d'adduction d'eau).

Performance de Carrefour

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

Du fait de l'activité des magasins, les eaux usées en sortie de site sont peu polluées. Dans certains pays, des systèmes de traitement et de recyclage de ces eaux grises sont mis en place.

Quantité d'eau consommée	2018	2017	Variation
m^3 par m^2 de surface de vente	1,63	1,65	-1,03 %
m^3 *(en millions)*	18,4	18,1	+ 1,9 %

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2018).

2.3.7 Le e-commerce

Le e-commerce est intégré aux politiques de réduction des émissions de gaz à effet de serre de Carrefour, notamment en ce qui concerne l'optimisation du transport et des livraisons de marchandises (*voir 2.3.3*). De même, l'impact des emballages des produits vendus en e-commerce fait l'objet des politiques présentées précédemment (*voir 2.2.6*). Carrefour mène en complément différentes actions en matière de responsabilité sociétale *via* sa plateforme de e-commerce :

- les livraisons de « Carrefour livré chez vous » sont réalisées avec des sacs réutilisables. Les clients sont invités à retourner les sacs aux livreurs lors de la livraison suivante. Ces sacs, une fois centralisés sur la plateforme logistique, sont valorisés par une entreprise spécialisée. Ce système circulaire de valorisation des sacs de livraison représente environ 2 millions de sacs en 2018 ;
- le programme **Act for Food** lancé en novembre 2018 par Carrefour est déployé sur le site de e-commerce « Carrefour livré chez vous ». Ce programme mondial met en avant des actions concrètes que Carrefour s'engage à mener pour accélérer la transition alimentaire dans tous les pays. Le site de vente en ligne permet de mettre en avant les produits concernés par les différents engagements. Grâce à une classification par actes, les clients peuvent identifier de manière simple et compréhensive les produits associés aux démarches responsables menées par le Groupe ;
- sur son site de e-commerce Quitoque, Carrefour propose aux clients des paniers recette sains et équilibrés, constitués de produits de saison et de qualité. Des diététiciens et nutritionnistes veillent à l'équilibre alimentaire des recettes afin que l'ensemble des besoins en nutriments soit respecté. Une offre végétarienne est également disponible. Ce modèle de e-commerce permet ainsi d'allier bien manger, praticité et le plaisir de cuisiner à la maison.

2.3.8 La responsabilité territoriale de Carrefour

Fort d'un réseau mondial de 12 111 magasins, Carrefour est un acteur majeur du dynamisme territorial dans toutes les géographies où il est présent. Carrefour propose des formats adaptés aux spécificités et à la diversité de ces territoires :

- en centre-ville, les enseignes Carrefour City et Express s'insèrent dans le développement urbain de la commune pour faciliter des courses au quotidien et favoriser l'accès à des commerces de proximité, y compris dans les quartiers plus isolés ;
- dans les périphéries, Carrefour accompagne les mouvements des consommateurs en s'implantant toujours au plus près de leur lieu de vie. Les hypermarchés Carrefour ou les cash & carry répondent ici à une dynamique sociétale de recherche de prix accessibles et de références multiples ;
- en zone rurale, Carrefour est présent avec des enseignes Market, Proxi et Contact maillant le territoire, au plus près de chaque citoyen et consommateur éloigné des grandes surfaces des métropoles ;
- partout sur les territoires, Carrefour développe son offre e-commerce pour rendre accessible à chacun une gamme de produits illimitée, avec des livraisons directement à domicile.

Carrefour est implanté en France avec plus de 5 220 magasins localisés dans chaque zone de vie des français. Partout dans les zones urbaines et rurales, les enseignes Carrefour contribuent au dynamisme local et à l'aménagement du territoire en ville et à la campagne.

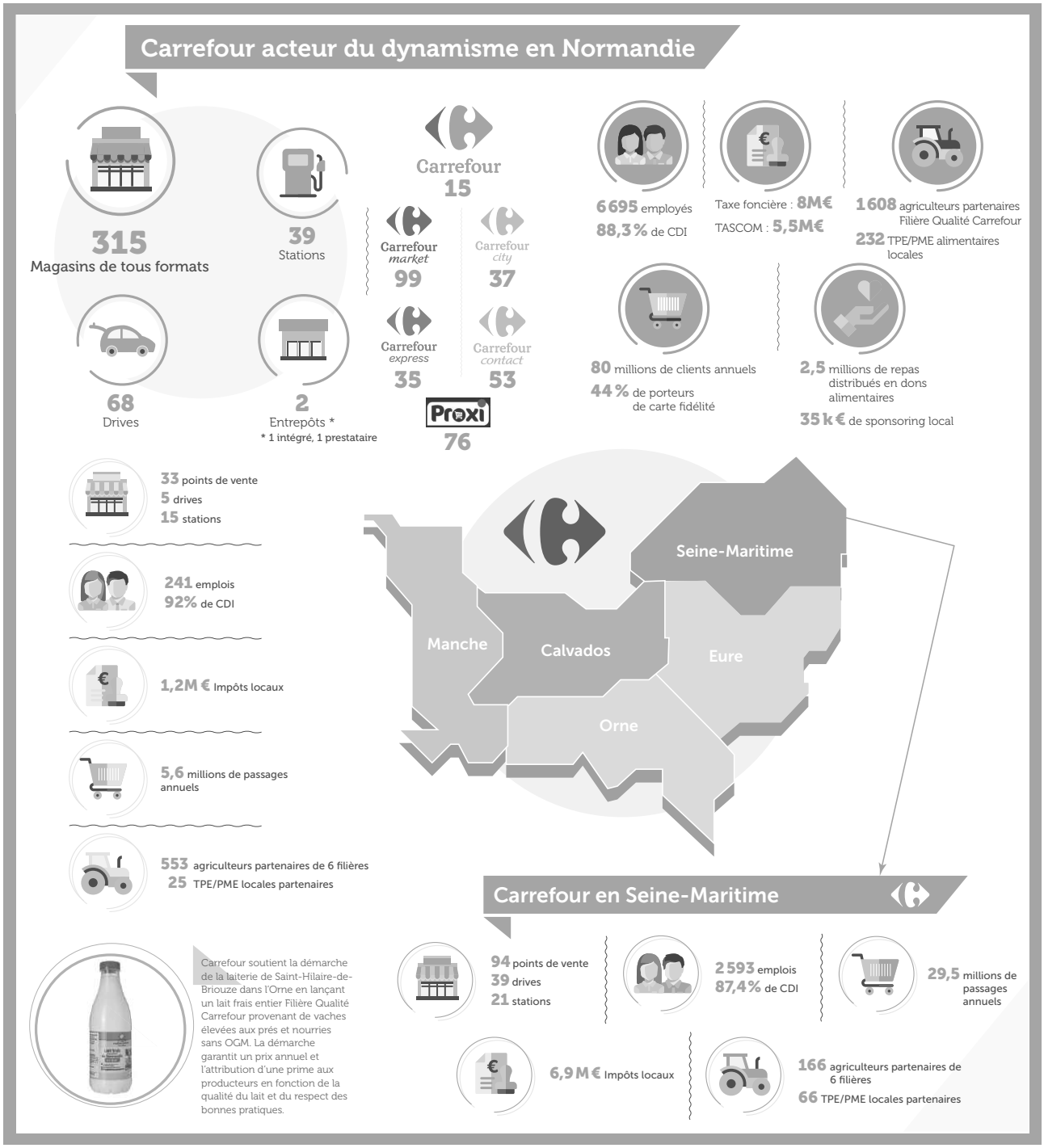
L'enseigne Carrefour compte ainsi 1 592 magasins en zone urbaine, 558 en périphérie et 1 491 magasins en zone rurale (hors activités de négoce du Groupe) [(1)].

(1) Chiffres fondés sur la base de nos magasins intégrés.

En 2018, Carrefour a initié en France une nouvelle démarche pour mieux valoriser sa présence territoriale. Cette approche a pour objectif de mesurer et renforcer l'ancrage territorial du Groupe à travers ses différents formats. À titre d'exemple, Carrefour a déployé cette démarche pour la région Normandie et a publié un *leaflet* régional sur sa présence en Normandie (*voir Figure 11*).

Avec 315 magasins de tous formats en Normandie, Carrefour représente plus de 6 500 employés, dont 88 % sont en CDI, et 303 artisans de métiers de bouche. Ce sont également plus de 1 600 agriculteurs partenaires de 12 Filières Qualité Carrefour, ou encore 2,5 millions de repas distribués en dons alimentaires.

FIGURE 11 : DÉCLINAISONS DÉPARTEMENTALES DE L'IMPACT LOCAL DE CARREFOUR



2.4 Les clients et les partenaires

De concert avec les clients, Carrefour diffuse les nouveaux modes d'alimentation et met en œuvre ses engagements autour d'un grand programme mondial : Act for Food. Afin d'en assurer la continuité, Carrefour veille à maîtriser sa chaîne d'approvisionnement, en promouvant la transition alimentaire et la RSE et en s'assurant des conditions de travail chez ses fournisseurs. La Fondation Carrefour prolonge l'action du Groupe : elle soutient la transition alimentaire pour tous.

2.4.1 Mettre en œuvre la transition alimentaire avec nos clients

Les clients souhaitent une alimentation plus durable

Préoccupés par leur alimentation, les consommateurs se réintéressent aux produits qu'ils achètent. Ils expriment le besoin d'être assurés de la qualité de ce qu'ils mangent.

Plus encore, les consommateurs prennent le pouvoir sur leur consommation, ils ne veulent plus déléguer à un tiers leur alimentation et leur santé. Ils souhaitent que ce qu'ils consomment au quotidien corresponde à leur vision de ce que doit être une production et une alimentation saine. Ils remettent en cause les modèles de production actuels.

Carrefour s'engage à leurs côtés dans des initiatives qui modifient de façon structurelle les modes de production et de consommation. Le Groupe souhaite repenser son modèle pour mieux les intégrer dans la conception de ses produits et services. Le Groupe, qui avait notamment soutenu la marque du consommateur "C'est qui le patron ?!" dès 2016, a lancé en 2018 un grand programme de mobilisation des consommateurs : Act for Food.

Carrefour s'est fixé pour objectif que 100 % des pays aient déployé un plan d'action à la transition alimentaire d'ici 2022 *[Indice RSE & de transition alimentaire]*.

Act for Food : mobiliser autour des solutions de la transition alimentaire

Carrefour a décidé de mettre en place Act for Food. Ce programme mondial met en avant des actions concrètes que Carrefour s'engage à mener pour accélérer la transition alimentaire. Chacune de ces actions constitue une solution concrète en faveur de la transition alimentaire. L'objectif est d'impliquer les clients en leur donnant conscience du rôle qu'ils peuvent jouer et en leur montrant les solutions à leur disposition. Ils peuvent ainsi décider de l'alimentation et de la production de demain.

FIGURE 13 – ACT FOR FOOD DANS LE MONDE

Des engagements Act for Food sont communiqués dans tous les pays où Carrefour est présent afin de valoriser les actions concrètes menées pour accélérer la transition alimentaire. Le tableau ci-dessous détaille les principales thématiques couvertes par les engagements Act for Food locaux. Les numéros correspondant au nombre d'engagements Act for Food communiqués par les pays sur chacune de ces thématiques.

Thématique des engagements Act For Food	Nombre d'engagements Act For Food communiqués par les pays									
	Argentine	Belgique	Brésil	Espagne	France	Italie	Pologne	Roumanie	Taïwan	Chine
Assurer qualité, traçabilité, supprimer les substances controversées	4	4	3	9	4	4	2	4	1	3
Développer l'agroécologie et la bio		3		4	3	4	1	1	2	1
Veiller au bien-être animal, réduire l'usage des antibiotiques	1	1		1	3	4	2	2		
Agir pour une consommation responsable des produits de la mer		1	1	2	1					
Lutter contre le gaspillage alimentaire					2					
Engager une relation commerciale au service de la transition alimentaire		3	1	5		2	1	2	1	1
Réduire les impacts liés aux emballages		3		1						

Inventaire des engagements Act for Food communiqués à fin novembre 2018.

Act for Food Carrefour fait ainsi la pédagogie d'une mutation sur le long terme et souhaite ainsi accompagner et impliquer les consommateurs dans leur choix d'alimentation.

La plateforme digitale Act for Food (*https://actforfood.carrefour.com/*) donne à voir les actions et engagements des dix pays intégrés du Groupe - France, Espagne, Belgique, Italie, Pologne, Roumanie, Brésil, Argentine, Taïwan et Chine - et leurs preuves concrètes en actions. Le site s'articule autour de 3 rubriques, « nos actions », « pourquoi agir », et « agissons ensemble » et intègre un volet interactif permettant aux consommateurs de voter sur un des deux projets qu'ils aimeraient voir aboutir. Il est décliné dans chacun des 10 pays intégrés du Groupe en fonction des particularités locales.

Carrefour s'est fixé l'objectif que 100 % des pays aient déployé un programme de communication annuel sur Act for Food *[Indice RSE & de Transition alimentaire]*.

Rendre visible la transition alimentaire en magasin

Carrefour s'est fixé l'objectif que 80 % de ses clients aient identifié la transition alimentaire en magasin d'ici 2022. *[Indice RSE & de transition alimentaire]*.

Les résultats sont collectés lors d'enquêtes clients menées annuellement dans tous les pays du Groupe.

	2018	2017
Part de clients ayant identifié la transition alimentaire du Groupe en magasin*	43 %	44 %

Périmètre : BU comparables (92 % du périmètre CA HT consolidé 2018) - Hors CH.
** Enquête mise à jour en 2018.*

Plusieurs pays du Groupe ont mené en 2018 des campagnes de communication ou de mobilisation en magasins. À titre d'exemple, celles de Carrefour France ont relayé les thèmes des économies d'énergie, de la pêche responsable, de la biodiversité, du bio, de la RSE, du recyclage solidaire et des déchets.

Carrefour Banque a mis en place des actions de communication ciblée afin de faire découvrir aux clients détenteurs de cartes PASS le programme Act for Food et l'offre de produits bio dans les magasins Carrefour en France.

Lors du premier *Food Transition Store Challenge International*, Carrefour a récompensé les collaborateurs héros de la transition alimentaire impliqués dans l'animation quotidienne des magasins et l'entraînement des équipes et clients en faveur d'une meilleure alimentation. Cet événement est aussi l'occasion pour les équipes de magasins de chaque pays de partager leurs bonnes pratiques en faveur de la transition alimentaire.

Enfin, quatre potagers ont été créés sur des sites Carrefour afin de sensibiliser les citadins et les consommateurs aux sujets du vivant, du mieux manger, de la saisonnalité et des réalités du monde agricole. En plus d'intégrer la biodiversité dans les milieux urbains, restaurer un lien social et offrir une dimension pédagogique sont des objectifs de la démarche.

Informer les consommateurs sur la nutrition et la qualité

Carrefour considère que les consommateurs ont droit à une information nutritionnelle objective. Afin de répondre à l'attente des clients, Carrefour s'est fixé pour objectif que 100 % des pays dans lesquels le Groupe est implanté aient déployé un plan d'action « mieux se nourrir » d'ici 2022. Concrètement, l'objectif est que ces pays :

1) mettent à disposition une information nutritionnelle sur les produits aux marques de Carrefour ;
2) communiquent auprès des clients pour « mieux se nourrir » par différents supports et de façon récurrente.

Carrefour va progressivement apposer le nutriscore sur ses produits de marque propre. Le nutriscore sera apposé sur le pack et sur les sites de vente en ligne au fur et à mesure des renouvellements de gamme au niveau européen. Dans tous les pays, le Groupe collabore également avec les pouvoirs publics pour développer ce type d'initiatives et met en place des projets pilotes pour tester différentes solutions :

- en France, Carrefour **partage en toute transparence les données nutritionnelles** de ses produits de marque propre sur la plateforme **Open Food Fact**. Carrefour a renseigné en 2018 le profil nutritionnel et les photos de près de 4 000 produits. Ces informations sont utilisées par les consommateurs, *via* des applications proposant des scores aux produits selon leur profil nutritionnel, la présence ou non d'additifs et l'origine biologique ou conventionnelle. Par ailleurs, Carrefour contribue aux réflexions et études menées au niveau national pour définir un système commun d'information des consommateurs ;
- en Pologne, Carrefour a adopté pour ses produits le système d'**étiquetage nutritionnel simplifié « SENS »** de la Fédération du commerce et de la distribution (FCD). Utilisant des triangles de couleurs différentes, la symbolique est facilement compréhensible et recommande simplement une fréquence de consommation de l'aliment. Adopté en 2017 sur 8 produits, Carrefour Pologne a déployé ce système d'étiquetage sur près de 250 produits en 2018 ;
- en Belgique, Carrefour affiche le **Nutriscore** des produits sur les sites de vente en ligne ;
- en Espagne, Carrefour s'associe à l'initiative du gouvernement pour établir un dispositif analogue.

Pour répondre au besoin croissant de transparence des consommateurs, Carrefour utilise la ***blockchain* alimentaire** pour ses produits de marque propre (*détail en section 2.2.1*). Concrètement, grâce au QR Code présent sur l'étiquette du produit, le consommateur accède *via* son smartphone à des informations sur le produit et son parcours.

Proposer des produits d'entretien et d'hygiène écolabellisés

Carrefour a développé une gamme de produits d'entretien et d'hygiène certifiés par trois labels environnementaux principaux, « EcoPlanet », qui contient :

- des produits papetiers Carrefour EcoPlanet contenant des fibres certifiées utilisant la certification FSC ;
- des produits d'entretien de la maison, du linge et d'hygiène papier Carrefour EcoPlanet certifiés par l'Écolabel européen ;
- des produits d'hygiène féminine EcoPlanet certifiés par l'Écolabel nordique.

Aujourd'hui, 366 références de marque Carrefour portent l'Écolabel européen, parmi les catégories Droguerie Parfumerie Hygiène, Papeterie, Peintures et lasures.

2.4.2 Construire une relation avec les fournisseurs au service de la transition alimentaire

Carrefour dépend étroitement de son écosystème global et local pour exercer son activité. La vitalité des territoires dans lesquels sont implantés les magasins et le dynamisme des PME avec lesquelles le Groupe travaille contribuent à sa capacité à mieux servir ses clients. La santé de cet écosystème lui permet de bénéficier de nouveaux savoir-faire et de se différencier avec une nouvelle offre de produits au service de la transition alimentaire. C'est pour cette raison que Carrefour s'investit pour soutenir le maillage territorial et ses fournisseurs et faciliter la transition. À travers un dialogue, des relations commerciales de qualité ou à travers des contractualisations adaptées, Carrefour et ses fournisseurs peuvent développer des innovations et des produits attendus par les consommateurs. C'est le cas par exemple pour le bio, les produits issus de l'agroécologie, les produits locaux ou encore les innovations imaginées par les PME.

Entretenir des relations responsables avec les fournisseurs

En 2018, le label Relations Fournisseurs et Achats Responsables a été de nouveau accordé à Carrefour. Cette distinction reflète les relations durables et équilibrées que Carrefour entretient avec ses fournisseurs. Elle reconnaît le respect des intérêts des fournisseurs et l'équité financière dans la relation, la prévention de la corruption, la contribution au développement territorial, l'intégration de l'environnement et la qualité dans la relation contractuelle. Le label a été décerné à Carrefour en 2015 par un comité réunissant les pouvoirs publics et des représentants de la distribution, des industries agroalimentaires et de l'amont agricole, après évaluation par un auditeur externe. Il est contrôlé annuellement.

Un sondage réalisé en 2018 par un institut indépendant pour le compte de la FEEF (Fédération des Entreprises et Entrepreneurs de France) attribue à Carrefour une note globale au-dessus de la moyenne des distributeurs français pour la **qualité de ses relations commerciales**. En particulier, les répondants ont apprécié l'ouverture de Carrefour, le respect et l'échange dans les relations, et le partage d'information ; et se sont reconnus dans des objectifs, une vision et une stratégie commune. La négociation de Carrefour avec les PME est jugée équilibrée. Carrefour a pu identifier des axes d'amélioration, en particulier sur la livraison des entrepôts et a mis en place des groupes de travail conjoints Carrefour et fournisseurs pour s'améliorer.

En complément de la clause contractuelle de médiation externe, un médiateur interne répond aux questions des partenaires commerciaux agricoles. Il est indépendant des services des achats, des services commerciaux et des services contentieux. Il est joignable directement par les fournisseurs et par le médiateur externe des relations commerciales agricoles dans un délai de 48 heures. Les fournisseurs le saisissent indépendamment de leurs négociations commerciales, de leurs contrats ou de leurs conventions annuelles avec Carrefour.

Dialoguer avec les acteurs du secteur pour construire des solutions collectives

Carrefour est membre du Conseil d'administration et partenaire de la 5e édition du **forum Open Agrifood**. Lieu de rencontres et d'échanges, ce *think tank* rassemble tous les acteurs des filières de la chaîne agroalimentaire. Deux jours par an, le forum vise à faire avancer les sujets de la filière vers plus de respect des Hommes et l'environnement. Force de proposition et d'innovation, l'Open Agrifood est également doté d'un *do tank*, l'Open Agrifood Initiatives, qui ancre les échanges et les débats dans des projets réels et collaboratifs.

Proposer aux PME des relations différenciées

Les 5 000 PME partenaires de Carrefour fournissent plus d'un produit sur trois présents en rayon. La relation différenciée de Carrefour avec les PME s'est en effet établie autour des produits. Dès 1976, 28 PME participaient au lancement des produits libres et 20 d'entre elles fournissent encore Carrefour aujourd'hui. La marque Reflets de France, qui privilégie systématiquement les PME, en est un autre exemple.

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

Le dispositif permanent « **Carrefour Innbox 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.

Dans le prolongement de la gamme de services qui permet de fluidifier le règlement des fournisseurs, Finifac, société financière du groupe Carrefour, a développé des **solutions de crédit** pour les PME et le monde agricole.

En France, le « **Club PME Carrefour** » instaure une relation privilégiée de Carrefour avec ses PME partenaires, qui bénéficient d'un accès direct à des interlocuteurs en magasin et dans les services marketing et référencement Carrefour. Les membres sont également conviés à des séminaires afin de travailler sur des sujets communs. La première des 15 antennes régionales, Grand Est compte désormais 31 PME et TPE locales. Deux nouvelles antennes à Bordeaux et Île-de-France sont en cours de constitution.

Enfin, en France, tous les acheteurs qui intègrent l'entreprise, ainsi que les plus expérimentés, reçoivent une formation spécifique sur les relations différenciées avec les PME.

Faits marquants

Le « Club PME Carrefour » s'est réuni à deux reprises en 2018. Lors de la première rencontre, une table ronde a ouvert les sujets de partage entre Carrefour et les PME. Les entreprises ont demandé en particulier une transparence sur les organigrammes, afin de faciliter les négociations. Dans la seconde réunion, Carrefour a répondu à leurs attentes, en leur fournissant des contacts directs chez Carrefour et leurs coordonnées.

Afin d'entretenir son ancrage local et de renforcer sa relation de proximité avec ses fournisseurs, Carrefour France a participé ou organisé plusieurs rencontres.

- Carrefour France a participé à deux événements grand public au cours de l'année : le Salon de l'Agriculture Nouvelle-Aquitaine et la Foire de Châlons-en-Champagne. Sur son stand, Carrefour a mis en avant auprès du grand public à la fois ses partenaires locaux et régionaux et ses métiers de bouche grâce à la mobilisation des équipes magasin et des structures de référencement régionales. Carrefour a également accueilli les PME et les acteurs du monde agricole pour échanger sur leurs besoins.

- La 5e édition du « Salon Carrefour des PME et de l'innovation » a accueilli plus de 350 PME exposantes, dont 97 PME qui exposaient pour la première fois et 500 collaborateurs Carrefour. De nombreuses innovations alimentaires ont notamment été mises à l'honneur dans les domaines du *snacking* sain, du bio et du végan, de l'éthique, du bien-être animal, ou encore de l'agroécologie. Au cours de cet événement, Carrefour a présenté aux fournisseurs les tendances agroalimentaires.
- Carrefour a également organisé un salon des PME 100 % bio, afin d'augmenter le nombre de références bio en magasins.

Carrefour et Gourmande et Companie ont obtenu un trophée aux Grés d'Or 2018. Ce prix attribué par la Fédération des Entreprises et Entrepreneurs de France (Feef) récompense un partenariat entre une PME et un distributeur. Les produits sont référencés dans 700 magasins Carrefour et le chiffre d'affaires de l'entreprise avec l'enseigne est de 350 000 euros en 2018.

Carrefour Chine a fourni un crédit plus de 125 000 euros aux agriculteurs et bergers de la province du Xinjiang dans le cadre de son projet de microcrédit.

Dans le cadre de son plan d'action en faveur des très petites entreprises, Carrefour Belgique s'est fixé l'objectif d'atteindre 25 millions de chiffre d'affaires de produits issus de fournisseurs locaux et régionaux.

Promouvoir les fournisseurs locaux

Politique de Carrefour

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

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

Afin d'augmenter l'offre et la visibilité des produits issus des producteurs locaux, Carrefour Belgique a développé avec ses producteurs locaux une Charte éthique. Depuis 2013, en Belgique, les producteurs situés dans un rayon de 40 kilomètres autour des hypermarchés accèdent à un référencement en 15 jours et contactent directement le magasin. Ces producteurs fournissent 10 000 produits qui bénéficient de conditions et d'emplacements privilégiés dans les magasins Carrefour.

Carrefour France donne la priorité aux producteurs français pour ses gammes Carrefour Bio, en particulier, pour les fruits et légumes frais, les œufs, le lait, la viande bovine et porcine et la volaille dont l'origine France est garantie.

En Roumanie, Carrefour s'approvisionne auprès d'une coopérative agricole créée il y a deux ans dans le but d'offrir un partenariat à long terme avec des producteurs locaux.

Act for Food – soutenir les producteurs locaux

En **Belgique**, au **Brésil**, en **Espagne**, en **France**, en **Italie**, en **Pologne**, en **Roumanie** et à **Taïwan**, Carrefour a choisi de mettre en avant son soutien aux producteurs locaux.

Performance de Carrefour

Carrefour s'est fixé l'objectif que 100 % des pays aient un programme dédié aux produits et achats locaux d'ici 2020 *[Indice RSE & de transition alimentaire]*.

En Italie, la marque Terre d'Italia compte plus de 470 références portées par 177 producteurs. Les ventes sont en croissance de 10,4 % par rapport à 2017. Ces produits sont vendus dans 5 autres pays du Groupe (France, Belgique, Pologne, Roumanie et Taïwan).

En Espagne, la marque De Nuestra Tierra propose 195 références issues de 68 producteurs. Les ventes de ces produits ont crû de 13,4 % en 2018. Ces produits sont également vendus en France.

En 2018, 1 300 références alimentaires Bio sont en rayon en France ; un produit bio vendu sur deux est un produit de marque Carrefour. La majorité des produits sont issus de sites de production nationaux. Seuls sont importés les produits exotiques et les agrumes non cultivés en France ou en cas de production française insuffisante des produits de l'Union européenne.

À l'échelle du Groupe, la part des ventes de produits alimentaires de marques Carrefour issus de fournisseurs nationaux atteignait 70,7 % en 2018.

% des ventes de produits alimentaires de marque Carrefour issus de fournisseurs nationaux	2018	2017
Europe (dont France)	70 %	73 %
Amérique du Sud	84 %	96 %
Asie	83 %	33 %
TOTAL	70,7 %	74 %

Périmètre : BU comparable (100 % du périmètre CA HT consolidé 2018).

Faits marquants

Afin d'impliquer les clients dans le financement de producteurs locaux et dans le référencement des produits, Carrefour France a initié un projet de financement participatif pilote, avec Miimosa, plateforme spécialisée dans le *crowdfunding* pour les projets agricoles. Dans deux centres commerciaux, douze projets ont été sélectionnés. Treize projets ont été accompagnés, et 11 d'entre eux ont reçu un soutien financier. Au total, plus de 50 000 euros ont été récoltés au profit des agriculteurs, qui ont également gagné en visibilité grâce au référencement de leurs produits en magasin Carrefour.

En 2018, Carrefour Belgique garantit 95 % du lait, 95 % de la viande et 75 % de la charcuterie d'origine belge et s'est engagé à ce que, dès le 1er janvier 2019, 100 % des œufs soient également locaux.

Afin de soutenir les agriculteurs locaux, Carrefour Pologne a mis en place des contrats avec un minimum d'achat. 8 contrats ont été signés en 2018.

Soutenir le commerce équitable

En France, c'est Carrefour qui fut la première enseigne de la grande distribution à commercialiser en 1998 une référence équitable avec un café de petits producteurs de la marque Malongo. De nombreux produits certifiés Max Havelaar ont ensuite rejoint les rayons aux marques Alter Eco, Ethiquable, Lobodi, etc. Vingt ans plus tard, Carrefour et MaxHavelaar® ont conclu de nombreux engagements internationaux.

En 2018, ce sont 789 références issues du commerce équitable qui ont été proposées dans les magasins Carrefour dans le monde. 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, lancée en partenariat avec MaxHavelaar®, comprend aujourd'hui 25 références, également issues de l'agriculture biologique, dans 5 filières : banane, café, cacao, miel et thé.

Produits issus du commerce équitable	2018	2017	Variation
Nombre de références de produits aux marques de Carrefour issus du commerce équitable *(en unités)*	94	74	27,0 %
Ventes TTC de produits issus du commerce équitable – marque propre et marques nationales *(en millions d'euros)*	149,4	152,5	(2) %

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2018).

2.4.3 Promouvoir la RSE dans la chaîne d'approvisionnement

La Charte d'engagement et les règles d'achat

Les fournisseurs de produits de marques Carrefour sont tenus de respecter la **Charte d'engagement fournisseur** (*détail en section 2.4.4*). Cette charte est également déclinée spécifiquement pour les fournisseurs de produits hors marques Carrefour et encadre ainsi l'éthique de l'ensemble des fournisseurs de Carrefour.

Carrefour a établi 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. Carrefour sensibilise ses fournisseurs et leur demande de prendre des mesures de contrôle lorsque cela est nécessaire.

Carrefour a également **identifié 22 matières premières principales** auxquelles sont associés des risques en termes d'impact environnemental et 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. L'objectif du Groupe est de formaliser des politiques, des plans d'action et des règles d'achat spécifiques pour l'ensemble de ces matières d'ici 2022. Les matières déjà couvertes sont le bœuf brésilien, le soja, l'huile de palme, le bois et papier.

La **Charte d'engagement fournisseurs** ainsi que les **Règles d'achat spécifiques aux étapes de production et aux matières premières à risque** sont annexées aux Règles d'achat encadrant la conformité sociale et environnementale des achats de tous les produits contrôlés (*détail en section 2.4.4*).

L'autodiagnostic fournisseurs

Par ailleurs, depuis 2007, Carrefour met à disposition de tous ses fournisseurs un autodiagnostic de développement durable par Internet, conçu avec le WWF® et inspiré de la norme de responsabilité sociale ISO 26000. En France, à la demande des fournisseurs et en collaboration avec quatre fédérations de représentants de fournisseurs, Carrefour a partagé son savoir-faire acquis ces 10 dernières années en matière d'autodiagnostic avec ses fournisseurs et a participé à la mise en place d'un outil commun à l'ensemble du secteur, adossé à la même norme : Valorise. La première campagne d'autodiagnostic partagé a été réalisée en 2017, en langue française et anglaise. En 2018, l'outil a été traduit en allemand et en espagnol. Il est utilisé par 9 distributeurs.

Performance de Carrefour

Valorise poursuit son adoption par les fournisseurs. Les résultats 2018 reflètent le déploiement de l'outil en France.

% de fournisseurs répondant à l'autodiagnostic RSE	2018	2017
Monde - dont France [1]	31,5 %	34 %
France [2]	19 %	17 %

(1) Périmètre : hors ES, BR, AR, TW (65 % du périmètre CA HT consolidé en 2018).
(2) Périmètre : fournisseurs de produits contrôlés alimentaires uniquement.

2.4.4 S'assurer de l'amélioration des conditions de travail chez nos fournisseurs

Politique de Carrefour

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

Les Règles d'achats

Les Règles d'achat encadrent la conformité sociale et environnementale des achats de tous les produits contrôlés, c'est-à-dire de 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. En 2018, la règle de conformité sociale et environnementale des achats de produits contrôlés marchands et non marchands a été actualisée, notamment en ce qui concerne le périmètre d'application, le risque pays, les standards d'audit acceptés et la chaîne d'approvisionnement.

Elles s'appliquent à toutes les entités du Groupe et à tous les pays de production en fonction de leurs niveaux de risque établis lors de la cartographie des risques pays.

Elles stipulent :

- la signature par tous les fournisseurs d'une Charte d'engagement (*décrite ci-après*) ;
- le processus et les règles de conformité des audits sociaux (*décrits ci-après*) ;
- la nomination par toutes 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 (*détail en section 2.4.3*).

Elles s'appliquent à tous les pays de production en fonction de leurs niveaux de risque établis lors de la cartographie des risques pays. Ces règles ont été adaptées en 2018 et diffusées à l'ensemble des pays du Groupe.

1. Cartographie des risques pays

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 (*détail en section 2.1.3*).

La liste des pays à risque 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 :

- 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 : 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.

2. Charte d'engagement fournisseur

L'engagement des fournisseurs de produits de marques Carrefour se matérialise en premier lieu par la signature d'une **Charte d'engagement fournisseurs,** intégrée dans les contrats d'achats dans tous les pays. Élaborée dès 2000 dans sa version initiale, en partenariat avec la Fédération Internationale des Droits de l'Homme (FIDH), elle était anciennement appelée Charte sociale et éthique. Renommée et mise à jour en 2018 dans le cadre du Plan de vigilance (*détail en section 2.1.3*) elle intègre désormais la mise à disposition d'une **ligne éthique**, disponible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, dans toutes les langues du Groupe *via* Internet ou téléphone.

Elle repose notamment sur la continuité du respect et de la promotion par Carrefour :

- de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme ;
- des huit conventions fondamentales de l'OIT ;
- des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ;
- des dix Principes du Pacte mondial de l'ONU ;
- des Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme des Nations Unies ;
- de l'accord international signé avec l'*UNI Global Union*.

Elle réaffirme **les Principes Éthiques** (*détail en section 2.6.2*) de Carrefour, qui établissent le cadre de référence de pratiques commerciales loyales et transparentes et partage ainsi ces principes d'actions avec les fournisseurs.

Enfin, elle stipule que les fournisseurs s'engagent à se conformer aux **exigences du Groupe sur les droits de l'Homme, l'éthique et l'environnement**, rassemblées en neuf chapitres :

1. interdiction de tout travail forcé, en situation de servitude, sous contrainte pour dette, ou pénitentiaire ;
2. interdiction de faire travailler des enfants ;
3. respect de la liberté d'association et reconnaissance effective du droit à la négociation collective ;
4. interdiction de toute discrimination, de harcèlement et de violences ;
5. santé et sécurité ;
6. salaires décents, avantages et conditions d'emploi ;
7. durée de travail ;
8. éthique des affaires ;
9. protection de l'environnement (milieu naturel et ressources).

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

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

3. Audits sociaux

Pour les **fournisseurs situés dans des pays à risque élevé**, le Groupe contrôle par un audit social 100 % des usines fabriquant les produits à ses marques. En 2018, le Groupe a revu les standards d'audit acceptés et intègre le standard BSCI qui comprend notamment un chapitre spécifique sur l'environnement.

Le processus de contrôle se déroule de la façon suivante :

1. revue préalable : les équipes en charge de l'approvisionnement vérifient sur place la conformité de l'usine identifiée avec de premières exigences sociales, environnementales et de qualité. Cette visite est une première étape déterminante pour poursuivre les échanges ;
2. audit initial : un cabinet d'audit indépendant réalise un audit social non annoncé. Si la conformité de l'usine aux standards ICS (*Initiative Clause Sociale*) ou BSCI (*Business Social Compliance Initiative*) est suffisante, l'usine peut être référencée. Un rapport accompagné d'un plan d'action est systématiquement émis pour corriger les non-conformités ou progresser sur les points de faiblesse relevés.

   Si les conclusions de l'audit comportent une alerte, c'est-à-dire un point de non-conformité critique, le fournisseur n'est pas référencé en l'état. Les alertes sont définies par la méthode ICS et concernent notamment le travail d'enfants, le travail forcé, des mesures disciplinaires, les tentatives de corruption, de falsification de documents ou des conditions de sécurité mettant en danger la vie des travailleurs ;
3. audits de suivi : une fois l'usine référencée, des audits de suivi non annoncés périodiques sont commandités, toujours réalisés par des cabinets indépendants. La fréquence de ces audits dépend de la criticité des non-conformités constatées lors des audits précédents, dans un maximum de deux ans. Carrefour réalise ponctuellement des contre-audits pour s'assurer de la bonne application de ses exigences par les cabinets indépendants mandatés.

   Si les conclusions de l'audit de suivi comportent une alerte, le fournisseur doit mettre en place une action corrective immédiate. Cette action sera contrôlée dans le délai permettant sa mise en œuvre ;
4. audits spécifiques : Carrefour peut mandater une société extérieure pour vérifier des éléments ponctuels ou précis, comme dans le cadre de l'Accord Bangladesh créé en 2013 par une coalition de marques internationales et les principaux syndicats pour la sécurité incendie et la sécurité des bâtiments dans le pays.

   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.

Accompagnement et formation des fournisseurs

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.), il est illustré de photos afin d'être facilement interprétable auprès de tous les interlocuteurs en usine, quel que soit le pays ou le niveau d'éducation.

En 2018, Carrefour renforce son accompagnement des fournisseurs directs en dotant les usines de formations et d'outils relatifs aux risques chez leurs propres fournisseurs au Bangladesh et en Inde.

Carrefour accompagne également ses fournisseurs pour améliorer les performances RSE au sein de la chaîne d'approvisionnement en dehors de son périmètre direct. Carrefour a par exemple répertorié ses fournisseurs de rang 2 au Bangladesh (plus de 500 usines) et a réalisé une cartographie des risques sociaux et environnementaux dans les usines. Carrefour a également développé un standard d'audit simplifié pour l'ensemble des fournisseurs de rang 2. Ce standard prend en compte les enjeux prioritaires spécifiques des différents pays. En 2019, les fournisseurs directs de Carrefour auront pour obligation de rendre disponible le résultat des contrôles des conditions sociales et environnementales effectués chez leurs propres fournisseurs (toutes zones et tous départements).

Performance environnementale des fournisseurs

Carrefour intègre des exigences environnementales au sein de ses outils et standards présentés ci-dessus (Règles d'achat, *Good Factory Standard*). En complément, Carrefour développe des projets localement pour répondre aux enjeux spécifiques de ses fournisseurs :

- au Bangladesh et en Inde, Carrefour a émis des **lignes directrices sur la gestion des produits chimiques en usine** : achat, stock, utilisation et rejet. Appelés *Carrefour Chemical Guidebook*, ces guides font l'objet de formation et de contrôles annuels non annoncés de la qualité de l'eau à la station d'épuration et de la bonne application du standard promu par *Business for Social Responsibility* (BSR) ;
- au Bangladesh, Carrefour est membre de *Partnership for a Cleaner Textil*. Dans ce cadre, les usines Carrefour bangladaises dotées d'un process de lavage ou de teinturerie (30 % du parc du pays) ont reçu un audit et un accompagnement sur 6 mois à la consommation d'eau et d'énergie ;
- en Chine, Carrefour travaille conjointement avec l'*Institute of Public & Environmental Affairs* (IPE), une organisation à but non lucratif pour l'environnement et la recherche. Ce projet a pour objectif de remédier aux non-conformités de sa chaîne d'approvisionnement au regard des exigences légales chinoises en matière d'environnement. Carrefour a ainsi lancé la collecte de données environnementales de ses sous-traitants pour alimenter la plateforme IPE, et identifier les non-conformités environnementales potentielles. Celles-ci seront suivies de plans de mesures correctives.

Engagement pour la filière

Carrefour s'engage également pour l'harmonisation des différents systèmes de vérification sociale existants et l'élaboration d'instruments partagés et de normes communes pour la mise en œuvre des normes internationales du travail. C'est l'une des raisons pour lesquelles Carrefour utilise le référentiel ICS partagé par près de 50 enseignes françaises et le standard social BSCI (*Business Social Compliance Programme*), partagé par plus de 2 000 enseignes mondiales. Dans le cadre des Nations Unies, le Groupe soutient également l'élaboration d'un instrument juridiquement contraignant sur les entreprises et les droits humains à vocation universelle ainsi que le renforcement des normes européennes.

Performance de Carrefour

Audits sociaux

Carrefour couvre, avec un audit social conforme, 100 % des usines d'approvisionnement situées en pays à risque élevé ou à risque. L'audit n'est pas une fin en soi, mais bien un outil permettant d'engager un dialogue et un Plan de mise en conformité avec le fournisseur sur les conditions de travail. En 2018, les audits diligentés par le Groupe ont couvert un peu plus de 700 000 ouvriers travaillant dans les usines concernées.

Le Groupe poursuit la stabilisation de son parc de fournisseurs avec plus de 58 % des audits correspondants à des audits de suivi de la mise en place de plans d'action ou à des réaudits réguliers de fournisseurs existants (maximum tous les 2 ans).

Nombre d'audits sociaux (audits initiaux)	**2018**	**2017**
Bangladesh	94 (35)	116 (37)
Chine	828 (266)	948 (338)
Inde	104 (69)	103 (66)
Turquie	64 (42)	53 (36)
Autres pays	263 (154)	232 (152)
TOTAL	1 353 (566)	1 452 (629)

Dans un souci de réduction du nombre d'audits sociaux chez ses fournisseurs, Carrefour a bénéficié en 2018 d'audits réalisés par les autres membres de l'initiative ICS à hauteur de 25 % du total des audits. À l'inverse, 28 % des audits réalisés par Carrefour ont été partagés avec les autres membres.

% d'audits avec alerte (sites de production potentiels)	**2018**	**2017**
Bangladesh	17 %	17 %
Chine	19 %	21 %
Inde	13 %	14 %
Turquie	19 %	21 %
Autres pays d'approvisionnement	16 %	13 %
TOTAL	18 %	19%

Une alerte est un point de non-conformité critique relevé durant l'audit. En 2018, 18 % des audits de sites de production potentiels ont généré une ou plusieurs alertes. Quand il s'agit d'un fournisseur référencé, une action immédiate est exigée. Cette action est confirmée dans les trois mois par un ré-audit pour conserver une relation commerciale avec Carrefour.

À titre d'exemple, au Bangladesh, 2 % du parc d'usines **actives et déjà référencées** a fait l'objet d'une alerte.

Répartition des alertes par chapitre *(sites de production potentiels - en % des alertes émises)*	**2018**	**2017**
Système de Management de l'usine	12 %	9 %
Travail d'enfant	2 %	3 %
Travail forcé	1 %	0 %
Discrimination et pratiques disciplinaires	1 %	1 %
Liberté d'association	1 %	1 %
Durée de travail	31 %	33 %
Rémunération, avantages et conditions	28 %	27 %
Santé et sécurité	24 %	26 %
TOTAL	100 %	100 %

Les principales non-conformités rencontrées dans le parc de fournisseurs de Carrefour restent la durée du temps de travail, le niveau de rémunération et la santé et sécurité des travailleurs. En 2018, le niveau d'exigence de l'audit concernant la durée de travail a été revu à la hausse dans ICS.

Accompagnement et formations

Des **formations** ont été dispensées aux équipes France et Espagne aux règles d'achat et au standard BSCI. Environ 80 collaborateurs des équipes achat et qualité ont été formés, ainsi que plus de 250 personnes des équipes du *Global Sourcing* (Shanghai, Hong-Kong, Bangladesh, Inde, Turquie, Cambodge, Vietnam).

Des formations ont été également été déployées sur ces sujets sociaux et environnementaux ciblés, tant pour les équipes Carrefour (100 collaborateurs formés) que pour les fournisseurs (290 fournisseurs formés), notamment dans le cadre du *Clean Water Project :* gestion des produits chimiques, bonnes pratiques en termes de stations d'épuration, etc.

Faits marquants

- Carrefour a formalisé en 2018 des règles minimales d'achat concernant le coton. Ces règles interdisent l'achat de coton provenant d'Ouzbékistan et de Syrie. Elles prévoient des audits de traçabilité aléatoires comprenant des visites terrain des collaborateurs de Carrefour ainsi que des audits réalisés par des tierces parties.
- Carrefour reste engagé dans l'accord ***Transition Bangladesh Accord*** destiné à améliorer les conditions de sécurité dans les usines textiles du Bangladesh. D'une durée de 3 ans et renouvelable un an, il doit permettre de finaliser le programme de mise en conformité de l'accord précédent et d'assurer la transmission de son objet vers une structure locale gérée par le Bangladesh. Carrefour souhaite arriver à près de 100 % de mise en place des plans de remédiation suite aux inspections et à la constitution d'un Comité santé et sécurité efficace dans chaque usine. De plus, au Bangladesh, 100 % des usines suivent au moins un projet RSE (Installation de panneaux solaires, formations sur App mobile pour les travailleurs, mise en place d'assurances santé, etc.) et plus de 85 % d'entre elles en déploient deux ou plus.
- Avec le concours de la Fondation Carrefour (*détail en section 2.4.5*), Carrefour a travaillé à mettre en place un système d'assurance santé au Bangladesh, avec pour objectif de le promouvoir au niveau national. Le système a été déployé auprès de 10 000 travailleurs dans cinq usines pilotes, dont deux fournisseurs de Carrefour. Afin de déployer ces systèmes de santé, de familiariser les travailleurs avec le fonctionnement et d'en faire connaître les bénéfices, la Fondation Carrefour abonde, les premières années, la participation des travailleurs et de l'usine à l'assurance santé.
- En 2018, Carrefour a rejoint l'initiative ***Better Buying*** qui permet aux fournisseurs d'évaluer de manière anonyme les pratiques d'achat de leurs clients, et d'indiquer leurs marges d'amélioration. Soutenu par l'Université du Delaware et financé par la Fondation C&A, la Fondation *Humanity United* et *Ethical Trading Initiative*, ce dispositif de notation a été développé par l'organisation à but non lucratif *Fair Factories Clearinghouse* (FFC). *Better Buying* encourage la transformation des pratiques des acheteurs afin de favoriser la durabilité financière, environnementale et sociale de relations commerciales. Ces pratiques permettent d'améliorer les conditions de travail, la manière dont les entreprises acheteuses négocient et honorent leurs contrats et de maximiser la rentabilité des fournisseurs et des acheteurs. 170 fournisseurs de Carrefour sont déjà engagés dans la démarche d'évaluation.

2.4.5 Être un commerçant solidaire

Nos actions en faveur de l'ODD2

Carrefour agit pour la sécurité alimentaire à travers les actions de la Fondation Carrefour (cible 2.1).

Politique de Carrefour et de sa Fondation

Créée en 2000, la Fondation d'entreprise Carrefour conduit des programmes de mécénat dans les pays d'implantation du Groupe. La Fondation Carrefour accompagne des projets qui participent à la transition alimentaire pour tous et soutient des actions qui permettent aux personnes en situation d'exclusion de vivre plus dignement.

La Fondation soutient, développe et coordonne les initiatives solidaires portées par les équipes en Belgique, en France, en Italie, en Pologne, en Roumanie et par des Fondations locales : Carrefour China Foundation For Food Safety, Carrefour Taïwan Cultural and Educational Foundation, Fundación Solidaridad Carrefour en Espagne, Fundación Carrefour Argentina, Instituto Carrefour au Brésil. Fortes de leur proximité avec le tissu local, ces structures mènent des actions de solidarité en collaboration avec les associations sur le terrain.

De leur soumission à leur réalisation finale, les projets suivent quatre grandes étapes :

1. L'identification

Initiés et portés par des associations locales, les projets sélectionnés doivent s'inscrire dans le cadre des missions de la Fondation Carrefour. Identifiés dans chaque pays où Carrefour est implanté par une veille attentive et régulière réalisée par les équipes Carrefour et de la Fondation, ils sont ensuite transmis à la Fondation pour sélection. Chaque année, elle reçoit ainsi près d'un millier de projets.

2. La sélection

Pour sélectionner les projets, l'équipe de la Fondation, en concertation avec les équipes des différents pays, évalue les projets sur la base d'une grille de critères objectifs : vérification des statuts, des missions, détermination d'objectifs chiffrés, budget détaillé, identification de l'innovation sociale apportée par le projet, etc. Une fois instruit, le dossier est soumis au Conseil d'administration.

3. Le financement

Pour chaque projet, la Fondation Carrefour définit l'aide financière et technique nécessaire à l'association, en coordination avec les équipes mécénat dans les pays. En fonction de la cohérence avec les missions de la Fondation Carrefour, de la pertinence de l'action et des ressources disponibles, le Conseil d'administration détermine, par décision directe ou par délégation, son soutien aux différents projets. Une convention est ensuite signée avec l'association et le soutien au projet est initié.

4. Le suivi et l'évaluation

La Fondation et les équipes des pays sont ensuite en charge de la bonne mise en œuvre du projet et mettent en place un suivi, un accompagnement et une évaluation régulière, déconnectés de tout enjeu économique. La Fondation Carrefour s'assure de la bonne utilisation des ressources allouées et des résultats obtenus. Cette évaluation permet de mesurer l'impact et les bénéfices du projet et de considérer les perspectives. En fonction des résultats et des besoins, une nouvelle demande de subvention peut alors être soumise pour poursuivre le soutien, à moyen ou long terme.

Performance de Carrefour

En 2018, le budget total de la Fondation s'élevait à 6,75 millions d'euros, dont 7 % de frais de fonctionnement et de communication. Le bilan annuel est le suivant :

- la Fondation Carrefour a soutenu 72 programmes dans 13 pays d'intervention ;
- la Fondation Carrefour a accompagné 2 700 producteurs vers une agriculture biologique ou des filières plus durables et la création de 16 potagers urbains ;
- près de 1 330 salariés en insertion sont engagés dans les associations accompagnées par la Fondation en 2018 ;
- 2 actions d'aide d'urgence ont été menées.

Faits marquants

L'ensemble des actions et des partenaires de la Fondation Carrefour pour 2018 est présenté de manière détaillée dans le rapport d'activité de la Fondation Carrefour et sur son site Internet : *www.fondation-carrefour.org/fr.* Une sélection en est présentée ci-dessous.

Produire durablement

La Fondation Carrefour a participé au financement du programme de **valorisation d'une filière de lait biologique et écoresponsable mené par WWF**. Celui-ci a pour objectif de soutenir la production de près de 70 éleveurs, soit 10 millions de litres de lait biologique. En plus de soutenir une filière de lait biologique et écoresponsable, ce projet utilise un emballage écoresponsable issu de ressources végétales renouvelables, favorise le bien-être animal, et assure la transparence de la production à travers la *blockchain* de Carrefour (*détail sur la blockchain en section 2.2.1*).

La Fondation Carrefour a soutenu financièrement l'**accompagnement de petits producteurs dans le Mato Grosso** en partenariat avec ***IDH, Sustainable Trade Initiative***, une Fondation pour le développement du commerce durable. Ce projet vise à développer la production de bovins « zéro déforestation » et à libérer des terres pour une culture responsable du soja, afin d'arrêter la déforestation massive dans l'état du Mato Grosso. Il met à disposition des producteurs : des formations, des équipements et une assistance technique avancée pour la gestion des troupeaux et des pâturages. Il les accompagne à sélectionner des races de bovins de haute productivité et à construire un modèle économique et social viable. Doublant ainsi le rendement des fermes, il augmente les revenus de plus de 450 petits producteurs de viande.

Transformer sans gaspiller

La Fondation Carrefour a soutenu financièrement le **restaurant solidaire Refettorio Madeleine** qui lutte contre le gaspillage alimentaire tout en favorisant le lien social et le bien-être des plus démunis. Ce restaurant solidaire propose des repas complets et équilibrés, issus d'invendus alimentaires et cuisinés par une brigade de jeunes chefs, pour des personnes en difficulté.

Distribuer et faciliter l'accès à l'alimentation pour tous

Les magasins contractualisent localement avec les **associations d'aide alimentaire** pour donner chaque jour des produits « courts en date ». En 2018, les dons ont représenté 76 millions d'équivalents repas en France où 100 % des hypermarchés et supermarchés intégrés donnent quotidiennement à plus de 800 structures locales de l'aide alimentaire.

Pour la sixième année consécutive, la Fondation Carrefour s'est engagée auprès des Banques alimentaires en mobilisant les collaborateurs pour la collecte internationale dans 10 pays. En France, les bénévoles ont collecté l'équivalent de 4,4 millions de repas dans 1585 magasins.(1)

En 2018, la Fondation a cofinancé 15 véhicules frigorifiques pour les Banques alimentaires (9 en France, 1 en Argentine, 5 en Espagne), 8 pour le Secours populaire et 1 pour la Croix-Rouge.

Depuis 2002, la Fondation a financé l'acquisition de 254 véhicules frigorifiques (dont 24 en 2018), 62 chambres froides (dont 3 en 2018) et 49 équipements frigorifiques (dont 7 en 2018) pour permettre le transport et le stockage des produits frais.

S'alimenter et consommer sainement

La Fondation Carrefour a soutenu financièrement l'action de *China Children and Teenagers' Foundation* (CCTF) contre l'anémie et la malnutrition en finançant une ration de compléments alimentaires par jour pour 550 enfants de 6 à 24 mois dans 5 provinces de Chine.

Soutenir l'économie circulaire

La Fondation Carrefour a apporté un soutien financier à l'association d'insertion professionnelle et sociale Travail et Vie. Cela a permis de développer une activité agricole et de collecte de biodéchets pour 15 salariés en insertion. Un composteur électromécanique a été installé et un véhicule électrique acheté.

(1) Source : Fédération Française des Banques alimentaires.

2.5 Les collaborateurs

2.5.1 L'emploi

En 2018, Carrefour a fêté ses 60 ans d'existence et ses 40 ans de présence à l'international.

Le Groupe accueille ses clients directement sur plus de 12 000 points de vente et sur les canaux digitaux de 10 pays intégrés. Il compte 363 862 collaborateurs.

Évolution des effectifs

Politique de Carrefour

En 2018, à périmètre comparable à 2017, les effectifs ont diminué de 4 %, en raison de plusieurs facteurs.

- En zone Europe et particulièrement en France et en Belgique, Carrefour a appliqué de nouveaux modèles de gestion de certains points de vente, comme la franchise et la location-gérance.
- Le Groupe a réduit ses effectifs, notamment aux sièges, et a cédé certains magasins en France, en Belgique et en Argentine. Dans ces trois pays, les plans de réduction ont tous été accompagnés par un dialogue social soutenu (*détail en section 2.1.3*) et un ensemble de mesures favorisant le reclassement ou l'accompagnement vers une mobilité interne ou externe.
- Conformément au plan de transformation « Carrefour 2022 », Carrefour a mis en œuvre des mesures de gain de productivité.

Employeur responsable, Carrefour s'engage à développer des initiatives d'aménagement du temps et du lieu de travail. En 2018, par exemple, Carrefour Roumanie a proposé des ajustements de planning aux équipes en magasin. À l'instar des dispositifs existants dans d'autres pays comme la France, différents critères entrent en considération : impératifs personnels, éloignement du domicile, etc.

Les femmes et les hommes du groupe Carrefour sont très majoritairement employés dans le réseau de magasins pour servir les clients. L'hypermarché reste très largement le premier format du Groupe en part d'effectifs (71 % en 2018).

Performance de Carrefour

Répartition par formats

La répartition entre les différents formats et activités du groupe Carrefour est stable entre 2017 et 2018. La baisse de la part des effectifs des hypermarchés hors Atacadão (57,6 % en 2018 contre 59 % en 2017) est compensée par l'augmentation des effectifs des magasins Atacadão comptabilisés en hypermarchés.

La répartition des effectifs au sein des différents formats reste stable.

Format	2018	2017
Total formats hypermarchés	71%	70%
Supermarché	16%	16%
Total autres formats et activités	13%	14%

Effectifs par zone géographique

En 2018, seuls le Brésil Atacadão, la Roumanie et Taïwan ont augmenté leurs effectifs (respectivement + 11 %, + 5,4 % et + 1,3 %).

Zone	2018	2017	Variations	Variations %
Zone Amérique	100 292	98 849	1 443	1,5 %
Zone Europe	213 215	223 118	-9 903	-4,4 %
Zone Asie	50 355	56 956	-6 601	-11,6 %
TOTAL ZONES	363 862	378 923	-15 061	-4,0 %

Périmètre : Bu comparables (100% du périmètre CA HT consolidé 2018)

Nature des contrats

Les collaborateurs du Groupe Carrefour sont très largement en contrat à durée indéterminée (90,6%) et à temps plein (73,8%).

Types de contrats	2018	2017	Variations
Contrat à durée indéterminée	90,6%	92,1%	-1,5 points
Contrat à durée déterminée	9,4%	7,9%	+1,5 points
Part des effectifs à temps partiel	26,2%	25,2%	+1 point

Périmètre : Bu comparables (100% du périmètre CA HT consolidé 2018)

Nature des embauches

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

Nombre d'embauches	2018	2017	Variation
Contrat à durée indéterminée	69 400	71 167	-2 %
Contrat à durée déterminée	90 010	86 569	+4 %
TOTAL	159 410	157 736	+1 %

Périmètre : Bu comparables (100% du périmètre CA HT consolidé 2018)

Départs

Départs par motif	2018	2017	Variation
Licenciement	24 925	22 722	+9,7 %
Démission	41 499	40 681	+2,0 %
Fin de période d'essai	20 433	20 565	-0,6 %
TOTAL	86 857	83 968	+3,4 %

Périmètre : Bu comparables (100% du périmètre CA HT consolidé 2018)

Répartition hiérarchique

Catégories	2018	2017
Directeurs seniors	0,1 %	0,1 %
Directeurs	0,6 %	0,6 %
Cadres	10,9 %	11,2 %
Employés	88,3 %	88,1 %
TOTAL	100,0 %	100,0 %

Périmètre : BU comparables (100% du périmètre CA HT consolidé 2018)

La politique d'emploi du groupe Carrefour

Employeur responsable, le groupe Carrefour oriente sa politique d'emploi en faveur de la promotion interne, de la diversité et du développement de partenariats avec l'écosystème local.

La politique de promotion interne encourage les collaborateurs du Groupe à se projeter, à évoluer et à grandir au sein de l'entreprise. Elle accompagne les mobilités verticales ou transversales sur des fonctions d'encadrement ou des métiers d'avenir de la grande distribution (*détail en section 2.1.2*).

Carrefour embrasse la société dans toute sa diversité en reflétant partout l'image des clients qui fréquentent ses magasins. Employeur inclusif des personnes en situation de handicap, le Groupe est accompagné dans ses actions de recrutement et d'intégration par ses partenaires associatifs locaux dans chacun de ses pays d'implantation (*détail en section 2.1.4*).

2.5.2 Développer les compétences des collaborateurs

Le développement des compétences de ses collaborateurs représente un enjeu majeur pour Carrefour. Il est source de motivation pour les équipes et prépare les femmes et les hommes du Groupe au futur de la grande distribution tout en renforçant leur employabilité.

Au sein du Groupe, le développement des compétences est porté par :

- une politique de formation orientée autour des piliers stratégiques du Groupe, qui sera déployée en 2019 ;
- une politique de mobilité et de promotion interne en faveur de l'apprentissage et de l'évolution vers de nouveaux métiers, au regard des évolutions sectorielles et des aspirations individuelles ;
- une politique de rétribution visant à attirer et fidéliser les collaborateurs du Groupe.

La politique de formation

La formation constitue une priorité pour le groupe Carrefour. Chaque année, plus de onze heures de formation en moyennes sont dispensées aux collaborateurs dans tous les pays d'implantation. En parallèle des sujets obligatoires sur la santé et la sécurité, les axes stratégiques de formation reprennent les thématiques majeures du plan de transformation « Carrefour 2022 ».

En 2018, Carrefour a ainsi renforcé les dispositifs de formation dans ses différents pays d'implantation autour des quatre axes suivants :

- la transformation digitale ;
- la transition alimentaire (et notamment les produits frais) ;
- le management ;
- la culture client.

	2018	2017
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	11,4	12,3
Nombre total d'heures de formation dispensées dans l'année *(en millions)*	3,7	4,1

Périmètre : BU comparables (93,4% du périmètre CA HT consolidé en 2018) - Hors Chine.

La transformation digitale

L'innovation digitale est au cœur des réflexions du Groupe depuis quelques années. Tous les pays développent des programmes ou des outils pour permettre aux collaborateurs de mieux appréhender l'environnement et la culture numériques. En 2018, Carrefour a engagé un partenariat avec Google et d'autres grandes entreprises, qui contribue à l'accélération de la culture digitale du Groupe.

Faits marquants

- Formations Google, France : environ 400 ambassadeurs ont été formés afin de devenir les relais de proximité auprès des collaborateurs de leurs périmètres. De plus, un parcours *e-learning* a été mis à disposition de tous sur la plateforme en ligne.
- Bus du digital, France : ce dispositif itinérant acculture au numérique les employés en magasin et leur présente des outils internes et externes.
- *ISDI Digital Business School*, Espagne : le COMEX et l'ensemble des collaborateurs suivent une formation dispensée par cette institution digitale. Crée par des professionnels d'Internet, elle a pour objectif d'accélérer le changement face à un nouveau modèle économique plus compétitif.
- *Digital Academy*, Belgique : des modules de formation, en *e-learning*, en présentiel, ou en format de coaching diffusent l'évolution numérique des métiers et de Carrefour et permettent aux collaborateurs de développer leurs profils digitaux.

La transition alimentaire et les produits frais

L'ambition de Carrefour est de devenir le leader de la transition alimentaire pour tous. Cela implique de mieux construire l'offre et conseiller les clients grâce à une parfaite connaissance par les collaborateurs des enjeux liés à la transition alimentaire. En 2018, 9 700 collaborateurs ont été formés sur des sujets structurants tels que le marché des produits bio ou les produits frais.

Faits marquants

En France, 5 000 personnes ont bénéficié de formations dédiées à l'alimentation : le bio, l'hygiène alimentaire, l'anti-gaspi, le bien-être, etc. Ces programmes ont pour objectifs :

- de faire reconnaître Carrefour comme le commerçant qui apporte le meilleur chaque jour à travers la transition alimentaire ;
- de maîtriser les évolutions alimentaires pour mieux répondre aux besoins des clients ;
- de lutter contre le gaspillage alimentaire et la gestion des déchets au travail et dans la vie personnelle ;
- de diffuser les bonnes pratiques pour mieux se nourrir.

Au Brésil, le programme *Bem Cuidar* incite les collaborateurs à adopter un mode de vie plus sain.

Pendant six semaines, à Milan, Turin et Rome en Italie, *Act for Food on tour* a formé, informé et impliqué un maximum de collaborateurs en magasins, tous formats confondus.

Un management évolutif pour s'adapter aux enjeux de « Carrefour 2022 »

La manière dont nous construisons de la valeur ensemble change radicalement à l'ère du digital, et le management doit donc s'adapter rapidement. Chez Carrefour, une attention particulière est portée à la montée en compétences des managers. Des programmes innovants et engageants sont en place.

L'Université Carrefour a renforcé son offre de formation en l'alignant parfaitement au plan de transformation « Carrefour 2022 ». L'objectif est de permettre à un cadre à responsabilités :

- de comprendre les évolutions technologiques et sociétales, leur impact sur le *retail* et sur l'entreprise ;
- d'appréhender précisément la stratégie de l'entreprise et de l'intégrer dans son périmètre d'action ;
- d'embarquer ses équipes dans la stratégie de l'entreprise et dans les différents projets de transformation.

Faits marquants

1 000 cadres à responsabilité des différents pays ont été formés pour devenir des ambassadeurs de la transformation digitale dans leur pays ou au sein de leur équipe. Baptisées *Go Transform*, ces sessions de formation sont complétées d'une plateforme qui anime la communauté des ambassadeurs pour partager les bonnes pratiques et diffuser la culture digitale.

Dans la dynamique des objectifs du Groupe, l'Université Carrefour met à disposition de l'ensemble de ses cadres dirigeants des programmes de formation sur le *leadership*. Ceux-ci traitent de plusieurs sujets : des organisations simples, ouvertes et optimisant la productivité, une stratégie centrée client, la transition alimentaire et l'univers multicanal. Chaque année, plus de 300 cadres dirigeants du Groupe sont formés.

En France, 800 managers ont bénéficié d'une formation sur la culture du changement et de l'innovation.

Les formations relatives à la culture client

L'écoute du client et l'anticipation de ses besoins et de son parcours sont prioritaires pour tous les collaborateurs du groupe Carrefour, quels que soient leurs métiers. Dans l'univers multicanal et dans le secteur de la grande distribution en profonde transformation, ces sujets nécessitent un effort continu de formation et d'information. L'écoute et la compréhension du client sont ainsi au cœur de nombreuses actions de formations.

Faits marquants

- Programme de formation LEON, Pologne : en magasin, les collaborateurs sont formés aux principes de centricité client. Ils découvrent les bases d'une approche centrée client et son importance pour se différencier de la concurrence. Cette formation est dispensée sur une journée pour les employés et deux pour les encadrants. Dispensée par vague, elle formera 2 500 encadrants et 13 000 employés d'ici fin 2019.
- « 100 % orientés clients et collaborateurs », France : 20 200 collaborateurs en hypermarchés ont été formés à libérer les énergies des collaborateurs pour gagner la préférence de nos clients.

La promotion et la mobilité interne au cœur du modèle de développement de Carrefour

La promotion interne

Le groupe Carrefour offre la possibilité de parcours professionnels variés et favorise l'ascenseur social.

Avec plus de 120 métiers et une présence dans 10 pays, Carrefour offre de réelles opportunités de parcours variés et de mobilité.

Le Groupe propose des expériences professionnelles qui mettent les collaborateurs en situation d'exprimer leurs capacités d'initiative. Elles contribuent ainsi à leur épanouissement personnel comme à la performance de l'entreprise.

En privilégiant la promotion interne, Carrefour favorise l'ascenseur social pour ses collaborateurs. Par exemple, un employé en magasin peut accéder à des fonctions de chef de rayon puis de chef de secteur. En particulier, dans le cadre du programme *Women Leaders*, Carrefour a pris l'engagement de promouvoir le développement des femmes et de les accompagner à accéder à des postes à plus hautes responsabilités (*voir section diversité*).

Faits marquants

En France, le programme *graduate* interne « directeur de magasin » accélère la carrière des managers d'hypermarchés (niveau 7). En deux ans, ce parcours novateur leur donne les clés pour devenir directeur de magasin. Suite au succès de ce programme, de nouvelles promotions seront proposées dès 2019.

En Argentine, Carrefour dispose d'une école de formation des directeurs de magasin. En 2018, 1 214 collaborateurs issus des différents formats se sont inscrits. Les conditions d'inscription étaient :

- disposer d'une évaluation favorable de la performance ;
- avoir un an d'ancienneté sur le poste actuel ;
- prévenir son responsable de sa volonté de postuler au programme de formation.

123 candidats ont été sélectionnés. Ils ont accès à des formations en *e-learning* sur des thématiques variées : le 555 (programme de centricité client), la gestion des réclamations clients, la gestion des priorités et du management, les bases de la chaîne d'approvisionnement et de la finance, etc.

Les participants visitent d'autres magasins Carrefour durant deux mois pour accroître leurs connaissances terrain et rencontrent, le

temps d'une semaine, les référents de la logistique et des marchandises au siège.

Enfin, pour finaliser leurs parcours de formation, les participants réalisent un *benchmark* de trois enseignes concurrentes. Ils dressent un diagnostic de leurs points forts et faibles sous plusieurs angles : les produits frais transformés, le non-alimentaire, les caisses et la centricité client. Forts de cette analyse, ils proposeront de bonnes pratiques à mettre en place au sein des magasins Carrefour.

En France, les certificats de qualification professionnelle (CQP) sont accessibles à tous les salariés de l'entreprise en CDI sur cinq grands thèmes : animation et management, métier de bouche, logistique, vente de produits, employé de commerce. Ces titres nationaux attestent de l'acquisition d'une qualification spécifique. Le candidat suit un parcours de formation, tout au long duquel il est accompagné par un tuteur. Ses compétences sont évaluées en continu par des examens intermédiaires et finaux.

Performance

Grâce à l'ensemble des actions et programmes menés au sein du Groupe, l'ancienneté moyenne des collaborateurs a augmenté (8,9 ans en 2018 *vs* 8,6 ans en 2017) et 3 128 collaborateurs ont été promus en 2018.

Au total, 49,1 % des nouveaux managers, 61,1 % des nouveaux Directeurs, et 47 % des nouveaux Directeurs seniors sont issus de promotion interne en 2018.

La possibilité de parcours internationaux au sein du Groupe permet de compter, en 2018, 92 expatriés : 35 % en Europe, 21 % en Amérique latine, 38 % en Asie (dont le *Global Sourcing*) et 6 % en Afrique chez les partenaires du Groupe.

Taux de promotion interne	2018	2017
Promotions Directeur seniors	47,0 %	47,4 %
Promotions Directeur	61,1 %	67,8 %
Promotions Manager	49,5 %	46,5 %
TOTAL	50,0 %	47,3 %

Périmètre : BU comparables (100% du périmètre CA HT consolidé 2018)

La mobilité interne

Le développement des compétences des collaborateurs au sein du groupe Carrefour est également nourri par la mobilité interne. Les collaborateurs sont amenés à découvrir un nouveau métier par leurs changements de postes, ou de nouvelles activités, grâce au développement de la polyvalence.

La politique d'alternance de Carrefour contribue également à développer les compétences de jeunes collaborateurs sur tous les métiers du Groupe.

Enfin, certains pays ont également lancé des dispositifs de développement des compétences extra-professionnelles pour accompagner les collaborateurs dans leur mobilité interne. En France par exemple, Carrefour propose un dispositif d'accompagnement sur la maîtrise de compétences « socles » professionnelles et extra-professionnelles (certification CléA). Il développe et reconnaît la communication en Français, le raisonnement mathématique, la communication numérique, le travail en équipe, le travail en autonomie, la capacité à apprendre les gestes et postures, la sécurité et l'hygiène.

2.5.3 Créer un environnement favorable à l'épanouissement des collaborateurs

Carrefour souhaite permettre à ses 360 000 collaborateurs d'évoluer au sein d'un environnement de travail favorable et en constante évolution. Le groupe Carrefour s'engage à :

- mettre en œuvre une politique de santé au travail commune à l'ensemble des pays ;
- préserver la santé des collaborateurs et réduire les risques d'accident du travail ;
- mener de nombreuses initiatives innovantes en matière de qualité de vie au travail ;
- instaurer un dialogue social constructif et régulier.

Veiller aux bonnes conditions de travail

L'organisation du monde du travail évolue avec les besoins des clients. Le groupe Carrefour s'adapte constamment pour conserver sa position de leader et assurer un environnement professionnel sécuritaire et agréable à ses 360 000 collaborateurs.

Dans chaque pays, Carrefour respecte la réglementation en place sur la prévention des accidents de travail ou des maladies professionnelles.

Au-delà des réglementations en vigueur, Carrefour va plus loin et favorise le partage des bonnes pratiques. Depuis 2017, une « file internationale santé-sécurité-qualité de vie au travail » regroupe à cette fin les managers responsables de ces sujets dans les différents pays du Groupe.

Le groupe Carrefour a défini cinq grands axes structurant sa politique de santé au travail déployée à travers le monde :

- limitation et prévention des risques accident du travail/accident de trajet/maladie professionnelle ;
- équilibre de vie personnelle et professionnelle ;
- limitation et prévention des risques psychosociaux ;
- mise en œuvre de formation en lien avec l'environnement de travail du salarié ;
- amélioration de la qualité de l'environnement de travail du salarié.

Au sein de chaque organisation et de chaque pays, des équipes dédiées au management de la santé et de la sécurité au travail déclinent un plan d'action adapté à la réglementation en vigueur et aux risques prioritaires.

Au-delà des exigences réglementaires, le Groupe mobilise l'ensemble de ses collaborateurs sur les règles d'hygiène et de sécurité au travail. Ces actions interviennent dès l'intégration des collaborateurs et à fréquence régulière tout au long de leur carrière professionnelle. Le Groupe dispense de nombreuses formations : conduite en sécurité des engins de manutention, prévention des risques liés à l'activité physique, sécurité incendie, etc. Carrefour mène également des campagnes de sensibilisation relatives aux consignes de travail et aux mesures de prévention. Des procédures et audits permettent également de s'assurer de l'amélioration des conditions de travail.

En France, la *supply chain* a déployé un outil novateur de réalité virtuelle. Il permet aux collaborateurs d'identifier, avant leur prise de poste, les risques professionnels liés à leurs futures activités et environnements de travail. Ils peuvent ainsi associer les mesures de prévention adéquates. À titre d'exemple, un collaborateur immergé dans un entrepôt virtuel identifie les risques sur son parcours. Les consignes de sécurité lui sont rappelées afin d'accélérer son apprentissage des règles élémentaires en matière de santé, sécurité au travail.

Préserver la santé des collaborateurs

Pour garantir une démarche de prévention des risques professionnels, le groupe Carrefour inscrit son ambition autour de trois axes :

- évaluer les risques professionnels pour assurer des mesures de prévention efficaces ;
- enrayer les troubles musculosquelettiques (TMS) ;
- prévenir les risques psychosociaux.

En France, les supermarchés ont renouvelé leur accord Santé et Qualité de vie au travail.

Évaluation des risques au cœur de la démarche de prévention

Afin de réduire le nombre et la gravité des accidents du travail, Carrefour place l'évaluation et la prévention des risques au cœur du système de gestion de la santé et de la sécurité.

L'outil informatique nommé Es@nté, diffuse à l'ensemble des managers la démarche de prévention des risques professionnels et recueille la mise à jour des événements. Il assure la gestion et la corrélation de deux démarches :

1. l'évaluation des risques professionnels ;
2. la gestion administrative et managériale des accidents du travail et des maladies professionnelles.

Développé en France pour le format hypermarché, Es@nté sera déployé à court terme pour les supermarchés et *supply chain*. L'évaluation des risques est nourrie des analyses réalisées par les équipes de prévention depuis quelques années. Celles-ci ont identifié, pour 45 et 60 postes de travail, les situations dangereuses et les mesures de prévention à associer. Les établissements peuvent ainsi piloter et suivre leurs plans d'action sur l'outil.

Par la télétransmission directe des informations réglementaires aux organismes de sécurité sociale, Es@nté facilite la gestion administrative des accidents du travail des établissements par le responsable hiérarchique ou membre du CHSCT ou responsable des Ressources humaines. À la suite de chaque accident du travail, le(s) responsable(s) en analyse(nt) les circonstances, à l'aide la méthodologie d'analyse 5M (milieu, méthode, matériel, main d'œuvre, matières). Ils élabore(nt) ensuite un plan d'action ciblé pour limiter voire supprimer ses causes.

Enrayer les troubles musculo-squelettiques

En France, Carrefour possède une structure dédiée à la prévention des risques professionnels depuis 2012. Ces dernières années, le réseau a été fortement mobilisé sur une action de prévention très importante, celle des troubles musculosquelettiques (TMS). En effet, 45 % des accidents de travail et maladies professionnelles ont pour origine les TMS.

Pour réduire ces risques, 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 une démarche approfondie d'étude ergonomique des postes de travail. À fin 2018, environ 200 études de poste ont été réalisées en France.

Dans quelques établissements Carrefour France, des séances d'éveil musculaire aident les collaborateurs à préparer et prendre conscience de leurs corps avant leur prise de poste. Cette démarche s'inscrit dans une volonté de prévention accrue des situations accidentelles dans les deux heures suivant la prise de poste. Elle est au service du collectif, car, au-delà des vertus de préparations physiques, les éveils musculaires sont des instants privilégiés de cohésion d'équipe et d'écoute de soi.

La prévention du stress et des risques psychosociaux

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 pays ou des entités : formation à la gestion du stress, dispositifs d'écoute et d'accompagnement psychologique gratuit à distance, évaluation des risques en magasin suivie de plans d'action correctifs, etc.

Depuis 2015, Carrefour France est doté d'un service d'accompagnement social associé à un numéro vert. Il vise à apporter des réponses adaptées à la situation des collaborateurs. Une équipe d'assistants sociaux les accompagne dans leurs situations personnelles ou professionnelles : difficultés financières, changement de situation tel que séparation, divorce, mutation, etc. Ce dispositif complète le service d'accompagnement psychologique en exercice depuis 2012.

Carrefour France a poursuivi en 2018 sa démarche de prévention des risques psychosociaux (RPS) dans toutes ses entités.

Innover pour la qualité de vie au travail

Le Groupe est attaché à proposer plusieurs actions pour améliorer la qualité de vie de ses collaborateurs :

- développer le sport en vue d'assurer une meilleure santé, pour tous ;
- faciliter l'accès au digital pour simplifier l'organisation du travail ;
- déployer le télétravail ou le travail à distance à l'ensemble des pays du Groupe ;
- préserver les équilibres des temps de vie professionnelle et personnelle.

Le développement du sport pour une meilleure santé de nos 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 de vie et d'alimentation.

La Pologne, la Roumanie, l'Argentine, le Brésil, Taïwan, la Chine et la Belgique ont 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 ont été proposées aux collaborateurs.

Le digital au cœur d'une organisation du travail facilité

Afin d'accélérer sa transformation digitale, Carrefour a développé un partenariat avec Google. En 2018, les collaborateurs ont bénéficié des nouveaux outils de travail G Suite. Ils offrent une grande flexibilité, facilitent l'organisation du travail à distance et du télétravail, et fluidifient le partage et la collaboration grâce aux outils de *Drive*, de visioconférence, de partage des agendas, etc.

Pour faciliter la transition vers les nouveaux outils et accompagner les équipes dans leur utilisation, un plan de formation a été élaboré en collaboration avec les équipes Google (*Go transform*). Une communauté d'ambassadeurs a été créée pour accompagner tous les utilisateurs de l'entreprise.

Vers une organisation du travail flexible

Depuis quelques années, le groupe Carrefour a fortement fait évoluer son organisation du travail en mettant en place, avec les partenaires sociaux, des dispositifs pour une flexibilité du travail. En 2018, tous les pays (à l'exception de l'Argentine) proposent du télétravail ou du travail à distance. Ces pratiques sont principalement destinées aux membres du personnel travaillant sur les sièges et les populations plus fragiles telles que les femmes enceintes ou les personnes en situation de handicap.

En Roumanie, les équipes en magasin sont libres d'adapter leurs horaires de travail selon leurs besoins personnels et la proximité de leurs domiciles. Chaque membre de l'équipe doit tenir compte des besoins de ses collègues. Le manager définit et approuve l'horaire final.

Une volonté de préserver l'équilibre des temps de vie pour nos 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.

En 2008, Carrefour France a été l'un des 30 premiers groupes à signer, en France, la Charte de la parentalité et s'est alors engagé à mettre en œuvre des actions concrètes dans ce domaine. Depuis, Carrefour est également membre de l'Observatoire de la parentalité en entreprise et signataire des 15 engagements pour l'équilibre des temps de vie.

Les collaborateurs du siège de Carrefour France à Massy bénéficient d'une crèche sur le lieu de travail depuis 2015.

Performance

L'objectif du Groupe est que tous les pays formalisent un plan d'action sur la santé, sécurité et qualité de vie au travail d'ici à 2020. *[Indice RSE & de transition alimentaire]*

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

	2018	2017
Taux d'absence pour motif d'accident du travail et de trajet	0,61 %	0,55 %

Périmètre : BU comparables (88,85 % du périmètre consolidé 2018) - Hors CH et AT.

	2018	2017
Taux de fréquence des accidents du travail *(nombre accidents/millions d'heures de travail théorique)**	22,8	24,5
Taux de gravité des accidents du travail *(nombre de jours d'absence pour motif d'accident/1 000 heures de travail)***	0,69	0,62

* *Périmètre : BU comparables (93,40% du périmètre CA HT consolidé 2018) - Hors CH.*
** *Périmètre : BU comparables (88,85% du périmètre CA HT consolidé 2018) - Hors CH et AT.*

TAUX D'ABSENTÉISME PAR MOTIF

	2018	2017
Maladie *(dont maladie professionnelle)*	4,77 %	4,35 %
Accident du travail	0,55 %	0,50 %
Accident de trajet	0,06 %	0,06 %

Périmètre : BU comparables (88,85 % du périmètre consolidé 2018) - Hors CH et AT.

Assurer des relations sociales de qualité

Le groupe Carrefour a très tôt fait le choix de la concertation par un dialogue social renforcé, tant au niveau national qu'international. Le dialogue social est un élément essentiel de la culture du Groupe. Il contribue pleinement à la performance de l'entreprise et garantit un bon climat social sur l'ensemble des formats.

L'année 2018 s'est caractérisée par un dialogue social important ayant permis de conjuguer transformation économique et commerciale et accompagnement social. C'est également dans ce contexte, et avec la volonté d'accompagner la mobilité professionnelle de ses salariés que Carrefour France a ouvert fin 2018 la négociation de son nouvel accord de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC).

Un dialogue social organisé sur trois niveaux

Le groupe Carrefour anime un dialogue social sur trois niveaux : international, européen et national. Il se décline ainsi dans tous les pays et entités du Groupe, couvre l'ensemble des thèmes sociaux et tient compte des spécificités de chacun.

1. Un dialogue social à l'échelle internationale

En 2018, Carrefour a poursuivi sa démarche historique de promotion du dialogue social international.

À l'occasion de son comité d'information et de concertation européen, le 3 octobre 2018, le groupe Carrefour – représenté par son Président-Directeur Général, Alexandre Bompard – et la fédération syndicale mondiale *UNI Global Union* – représentée par sa Secrétaire Générale, Christy Hoffman – ont reconduit leur accord-cadre mondial. Celui-ci vise à promouvoir le dialogue social et la diversité, ainsi qu'à garantir la protection des principes et droits fondamentaux sur le lieu de travail. Cet accord prend en compte de nouvelles dispositions en matière de lutte contre les violences sexistes. Sujet particulièrement important qui fait écho à la négociation en cours à l'OIT d'une nouvelle convention sur les violences au travail et le harcèlement. Ces accords mondiaux sont incontestables puisqu'ils sont désormais reconnus au G20.

Points clés de l'accord-cadre mondial avec UNI Global Union

L'accord 2018 s'inscrit dans la continuité des accords précédemment conclus par le groupe Carrefour avec *UNI Global Union* en 2001 et en 2015. Il reprend, actualise et complète les principales dispositions de l'accord :

- promouvoir un dialogue social permanent et constructif, qui respecte notoriété, image et confidentialité ;
- promouvoir et encourager 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 envers les femmes ;
- promouvoir et encourager la défense et le respect des droits fondamentaux des travailleurs - liberté syndicale et principes de négociation collective – ainsi que leur sécurité et leurs conditions de travail chez Carrefour ainsi que dans les locaux de ses fournisseurs et de ses franchisés.

La capacité de Carrefour à pouvoir négocier et mettre en œuvre ce type d'accord au plan international est unanimement appréciée par ses partenaires de *UNI Global Union*.

Par ailleurs, 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*.

Enfin, la participation depuis 2017 au groupe *Global Deal* auprès du Ministère du Travail identifie Carrefour comme l'une des entreprises françaises signant le plus d'accords internationaux et participant ainsi à la diffusion de valeurs liées à la protection des droits fondamentaux des salariés partout dans le monde.

2. 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). Cet accord a été renouvelé et largement complété en 2011 avec la fédération syndicale internationale *UNI Global Union*. Depuis, son fonctionnement n'a cessé de progresser faisant de ce Comité l'un des tout premiers reconnus en Europe pour la qualité de son contenu et des échanges entre partenaires sociaux.

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

- Une réunion plénière annuelle traite des thèmes relatifs aux activités, au contexte économique et concurrentiel, aux évolutions ou adaptations des organisations, à la diversité, etc. Le Président-Directeur Général de Carrefour y intervient systématiquement et des échanges se déroulent à cette occasion sur la stratégie du Groupe.
- Un séminaire annuel d'information et de formation porte sur un thème spécifique initialement défini par les membres de son Comité Directeur : en 2018, la lutte contre les violences faites aux femmes. Ce rassemblement est aussi l'occasion pour l'expert du Comité de présenter une analyse de la situation économique et financière du Groupe.
- Des comités spécifiques se réunissent sur les sujets du développement durable, de la diversité et des nouvelles technologies.
- Une communication portée par une *newsletter* régulière et un site Internet spécifique informent les membres du Comité tout au long de l'année.

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

Par ailleurs, Carrefour participe activement aux réunions du dialogue social sectoriel européen au sein de la structure européenne du commerce, Eurocommerce, en association avec la délégation syndicale d'*UNI Europa*.

Faits marquants

La réunion de formation et d'information du comité d'entreprise européen (CICE) Carrefour a porté sur la lutte contre les violences faites aux femmes. Cette journée entière dédiée aux échanges et aux débats a reçu l'appui et l'éclairage du Comité ONU Femmes, de la Fondation Agir contre l'exclusion (FACE) et de l'Organisation internationale du travail (OIT).

Les échanges entre Carrefour, ses interlocuteurs d'*UNI Global Union* et les organisations syndicales européennes, parties prenantes du débat, ont abouti à une vision partagée. Le comité d'information et de concertation européen Carrefour a ainsi pu formaliser une déclaration commune sur la lutte contre la violence envers les femmes. Ce document est annexé à *l'accord international pour la promotion du dialogue social et de la diversité et pour le respect des droits fondamentaux au travail* signé en octobre 2018.

3. Le dialogue social des pays du Groupe : principaux accords collectifs

a) France :

- accord collectif de Groupe relatif à la création de l'Observatoire paritaire de la transformation sociale « Carrefour 2022 » ;
- accord collectif de Groupe relatif à la création d'une Instance paritaire de dialogue et de concertation sur la location-gérance et la franchise chez Carrefour ;
- accord collectif de Groupe instituant un congé de fin de carrière dans le cadre de la GPEC ;
- accord d'intéressement de groupe Carrefour France ;
- accord de participation de groupe Carrefour France ;
- accord collectif sur le plan de départs volontaires Sièges (« Carrefour 2022 ») ;
- accord collectif relatif à l'accompagnement social du projet de réorganisation de l'activité de la société Carrefour Proximité France ;
- accord collectif en faveur de la mobilité interne et portant plan de départs volontaires au sein de Carrefour Hypermarchés ;
- accord collectif relatif aux garanties sociales des salariés dont le magasin hypermarché ou supermarché Carrefour serait concerné par un projet de mise en location-gérance et de passage en franchise ;
- accords collectifs sur la négociation annuelle obligatoire au sein de Rue du Commerce, Carrefour Systèmes d'Information, Carrefour Service Client, Carautoroute, Carrefour Administratif France et Carrefour Property ;
- accord collectif sur l'organisation et l'aménagement du temps de travail au sein de Rue du Commerce ;
- accord collectif sur les conditions de recours au télétravail au sein de Interdis ;
- accords collectifs relatifs aux modalités de répartition d'un supplément d'intéressement au titre de l'exercice 2017 au sein de Carrefour Banque, CARMA, Market Pay, Carrefour Administratif France et au sein de Carrefour Hypermarchés ;
- accord collectif d'harmonisation du temps de travail au sein de Carrefour supply chain ;
- accord sur le dialogue social et la mise en place des Comités sociaux et économiques d'établissement au sein de la société Carrefour Hypermarchés SAS.

b) Belgique :

- accords collectifs sur le bonus collectif cadres et sur le bonus collectif pour tous les niveaux.

c) Espagne :

- convention collective (flexibilisation du temps de travail, économies sur le coût des CDD) et Plan d'égalité et de lutte contre le harcèlement et les inégalités de traitement.

d) Roumanie :

- avenant à la convention collective portant sur les salaires minimum ; sur la compensation du prélèvement de l'impôt sur le revenu à la source mis en place par le législateur en Roumanie et sur la mise en place du mode de fonctionnement omnicanal.

e) Chine :

- avenants de prorogation de quatre accords relatifs aux droits fondamentaux des salariés (temps de travail, repos, santé, sécurité) ;
- trois avenants de prorogation relatifs aux salaires minimum ;
- quatre avenants de prorogation relatifs aux droits des femmes (couvrant principalement les droits fondamentaux des travailleuses pendant les périodes de grossesse, maternité et allaitement).

f) Pologne :

- un accord portant sur la révision des salaires minimum des employés, la rémunération du travail de nuit, la politique de l'emploi en CDI, la prise en compte des demandes d'augmentation du temps de travail des salariés à temps partiel et la prise en compte des demandes des salariés concernant leurs horaires.

2.5.4 Encourager la diversité et l'égalité des chances

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

Pour valoriser cette richesse, Carrefour s'est engagé très tôt dans la promotion de la diversité (signature de la Charte de la diversité en 2004). En 2018, à travers six engagements, une nouvelle charte est venue renforcer l'engagement de Carrefour, et des entreprises signataires. Elle prolonge la lutte contre toute forme de discrimination tout en poursuivant les actions concrètes en faveur de l'égalité des chances face à l'emploi.

En 2018, le Groupe a poursuivi ses actions pour :

- favoriser et promouvoir l'égalité femmes-hommes au sein de l'entreprise par le renforcement du programme *Women Leaders* et le déploiement dans les pays du Groupe de la labellisation GEEIS (*Gender Equality European & International Standard*) pour l'égalité professionnelle ;
- lutter contre les violences faites aux femmes ;
- promouvoir l'évolution des personnes en situation de handicap et développer la singularité au sein de nos équipes.

L'égalité femmes-hommes

En 2018, le Groupe emploie 208 320 femmes au sein de ses effectifs, soit 57,3 % des effectifs totaux de l'entreprise. De nombreux dispositifs et engagements à destination des collaborateurs sont mis en œuvre pour assurer l'égalité femmes-hommes dans l'entreprise. Ainsi, Carrefour s'engage sur :

- une politique de rémunération équitable ;
- un accès à la formation pour tous ;
- des dispositions facilitant l'équilibre des temps comme l'aménagement des plannings avec les horaires en îlots, les dispositions liées à la parentalité, etc. ;
- l'accompagnement des femmes vers une évolution ou une promotion dans le Groupe.

Pour développer la mixité et renforcer la présence des femmes au sein des Comités de Direction, Carrefour développe, depuis 2011, un programme international, nommé *Women Leaders*.

Le programme *Women Leaders*

Ce programme incarne plusieurs engagements du groupe Carrefour :

- la signature en 2013 des WEPs (*Women Empowerment Principles* de ONU Femmes) par le Président-Directeur Général de Carrefour puis par les Directeurs Exécutifs de l'Espagne, de l'Argentine, du Brésil, de la Belgique, et de la Chine ;
- les engagements des Directeurs de tous les pays sur la mise en œuvre d'actions et d'objectifs, adaptés aux situations de chaque pays (Taïwan par exemple compte 50 % de femmes parmi ses directeurs de magasin) et renouvelés tous les deux ans depuis 2013 lors des conventions *Women Leaders* pour les cadres dirigeants ;
- l'engagement porté par l'Indice RSE & de transition alimentaire du Groupe (*détail en section 2.1.3*) : « 40 % des nominations aux postes clés seront des femmes d'ici 2025 » et « 100 % des pays seront labellisés GEEIS en 2020 ».

La certification selon le *Gender Equality European & International Standard* (GEEIS)

GEEIS est un label international qui évalue et valorise les entreprises ayant une démarche volontariste en matière d'égalité professionnelle. Il certifie l'implication des entreprises et la qualité des actions mises en place pour la mixité des métiers, la sensibilisation et la formation aux enjeux de mixité, l'équilibre des temps de vie, les pratiques salariales, l'implication des partenaires sociaux, etc.

En 2018, Taïwan a renouvelé son obtention du label GEEIS, suite à l'audit de suivi réalisé deux ans après l'audit initial. Deux nouveaux pays, la Chine et l'Italie, ont passé avec succès les audits GEEIS.

10 entités sont ainsi labellisées GEEIS fin 2018 : le groupe Carrefour, l'Argentine, le Brésil, l'Espagne, la Chine, les Hypermarchés en France, Carrefour Market en France, l'Italie, la Roumanie.

Performances

En matière de parité, le groupe Carrefour s'est fixé deux objectifs *[Indice RSE & de transition alimentaire]* :

- 40 % au minimum des nominations aux postes clés du Groupe seront des femmes d'ici 2025 ;
- 100 % des pays auront la certification *Gender Equality European and International Standard* (GEEIS) en 2020.

RÉPARTITION PAR GENRE (PART HOMMES-FEMMES)

Part des femmes par catégorie	2018	2017
Directeurs seniors	17,7 %	17,3 %
Directeurs	26,5 %	25,0 %
Manager	42,2 %	41,5 %
Employés	59,4 %	59,9 %
TOTAL GROUPE	57,3 %	57,5 %

Périmètre : BU comparables (100% du périmètre CA HT consolidé 2018).

Le pourcentage de femmes dans le management est l'un des indicateurs clés de pilotage du Groupe. En 2018, 41,1 % des cadres du Groupe sont des femmes, un chiffre qui progresse depuis 2012 (où il était de 36,2 %).

	2018	2017	Variation
Part des femmes dans le management	41,1 %	40,4 %	+1,8%

Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre consolidé 2018).

La lutte contre les violences faites aux femmes

Le groupe Carrefour s'est fortement engagé dans la lutte contre les violences faites aux femmes. En effet, si ces drames surviennent principalement dans la sphère privée, ils ont un impact sur l'ensemble de la vie des femmes. Ils entravent leurs vies professionnelles, freinent l'égalité des chances et la promotion et bien évidemment nuisent à la préservation de leur santé et de leur sécurité.

En 2018, trois actions témoignent de notre ambition d'agir en faveur des femmes et de lutter contre toute forme de violence :

- l'adhésion à l'initiative européenne CEASE ;
- le renouvellement du partenariat auprès de l'Association ONU Femmes France ;
- l'engagement de Carrefour et d'*UNI Global Union* à travers un accord international.

Carrefour, membre de l'initiative européenne CEASE

Pour garantir la santé physique et psychologique de ses collaborateurs, Carrefour prend en compte l'ensemble des facteurs de risque auxquels ils peuvent être exposés. Une femme sur trois a été victime de violence physique ou sexuelle, la plupart du temps perpétrée par un conjoint ou ex-conjoint, et plus d'une femme sur cinq connaît un collègue ou un(e) ancien(ne) collègue qui a été victime de violence au sein du couple [(1)]. Comme chaque entreprise, Carrefour est ainsi concerné par cette problématique.

Dans ce contexte, Carrefour est engagé pour mettre fin aux violences faites aux femmes en tant que membre de l'initiative européenne CEASE et du réseau 1in3Women piloté en France par FACE, réunissant plus d'une quinzaine d'entreprises européennes dont : BNP Paribas, Carrefour, Kering, Korian, Lagardère à travers la Fondation Elle et SNCF. Carrefour a signé en 2018 la charte de ce réseau qui lutte contre les violences faites aux femmes.

Le projet CEASE/1in3women est un projet sur trois ans dont les objectifs sont :

1. comprendre ce que sont les violences basées sur le genre et leur portée, en chiffres et données qualitatives ;
2. sensibiliser sur ces violences au sein de nos propres organisations, auprès de nos pairs et parties prenantes ainsi qu'auprès du grand public ;
3. créer une culture égalitaire au sein de nos organisations ;
4. produire ou faire usage de politiques, outils, formations et processus pour nos services de ressources humaines, équipes de management et tous les collaborateurs qui permettent d'apporter une réponse lorsque des salariées évoquent des violences dont elles sont victimes ;
5. permettre aux salariées de parler ouvertement et promouvoir un environnement bienveillant pour nos collaboratrices victimes de violences ;
6. faciliter l'accès aux associations spécialisées qui peuvent soutenir les collaboratrices victimes de violences conjugales ;
7. développer un réseau de parties prenantes diverses (entreprises privées et publiques, associations, institutions publiques, syndicats) afin de travailler ensemble sur ce sujet ;
8. mesurer l'impact des actions prises pour soutenir les victimes de violences au sein de nos organisations et partager les résultats avec nos parties prenantes.

À travers la signature d'une Charte d'engagement Carrefour s'est engagé à sensibiliser sur ces violences au sein de l'entreprise, auprès des pairs, des parties prenantes et du grand public et à faciliter l'accès aux associations spécialisées qui peuvent soutenir les collaboratrices victimes de violences conjugales.

Une opération *Orange Day* auprès d'ONU Femmes France

Depuis 5 ans, Carrefour est partenaire du Comité ONU Femmes France, Association engagée en faveur des droits des femmes et de la promotion de l'égalité femmes-hommes.

Chaque année, du 25 novembre au 10 décembre, le Comité ONU Femmes France invite tous les acteurs et actrices de la société civile à se mobiliser à ses côtés, pour lutter contre les violences faites aux femmes et aux filles.

Le 25 novembre est la Journée internationale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes et le 10 décembre la Journée des droits Humains. Autant de symboles forts pour consacrer ces journées de campagne à réfléchir, dénoncer, lever des fonds, propager les messages et promouvoir les actions contre les violences faites aux femmes.

La couleur officielle de cette campagne est la couleur orange, une couleur optimiste et radieuse, qui symbolise un monde meilleur et sans violence à l'encontre des femmes et des filles. Le premier jour de la mobilisation, le 25 novembre, est donc devenu *Orange Day*.

Les clients des hypermarchés et supermarchés ont participé à l'opération. Pendant deux jours, pour tout achat d'un kilo d'oranges bio acheté à 2 euros, 0,50 euros centimes ont été reversés à l'ONU Femmes France.

Un engagement fort inscrit dans l'accord international entre Carrefour et UNI Global Union

Le 3 octobre 2018, à l'occasion de la réunion du comité d'information et de concertation européen (CICE) de Carrefour, Alexandre Bompard, Président-Directeur Général du Groupe et Christy Hoffman, Secrétaire Générale de la Fédération Syndicale Internationale *UNI Global Union*, ont signé le renouvellement de l'accord international précédemment conclu en septembre 2015.

Un important chapitre sur la « lutte contre la violence envers les femmes » a complété les dispositions déjà existantes sur le dialogue social (*détail en section 2.1.3*).

(1) Violence à l'égard des femmes : une enquête à l'échelle de l'UE, Agence des droits fondamentaux de l'Union européenne (2014).

La singularité au cœur de la politique handicap

Le groupe Carrefour a ancré sa démarche de recrutement, d'intégration et de maintien dans l'emploi, en faveur des personnes en situation de handicap, au cœur de sa politique de ressources humaines. Le premier accord portant sur l'emploi de personnel en situation de handicap a été signé en 1999 au sein des hypermarchés français. Vingt ans après cette première démarche, Carrefour en France est aujourd'hui exemplaire en matière de handicap : les taux d'emploi de personnes en situation de handicap en hypermarchés et supermarchés sont bien au-dessus des 6 % (seuil légal en France). Carrefour s'est fixé comme objectif d'**atteindre 4% d'emploi de personnes en situation de handicap dans l'ensemble du Groupe d'ici 2025** [Indice RSE & transition alimentaire].

Soucieux de faire bouger les lignes et de changer le regard sur le handicap, Carrefour soutient et participe à plusieurs événements de sensibilisation au handicap ou à la prise en compte de la différence au sein des équipes.

Cette année encore, Carrefour a activement pris part à la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées, organisée depuis 22 ans par l'Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées (ADAPT). Affichant un taux d'emploi des personnes en situation de handicap en hausse de 20 % en Europe depuis cinq ans, le Groupe emploie actuellement plus de 12 377 collaborateurs en situation de handicap.

Carrefour supply chain France a participé pour la cinquième année consécutive à la course *Free Handi'se Trophy*. Ce raid interentreprises a pour objectif de faire évoluer le regard et les comportements des salariés sur le handicap. Quatre équipes de Carrefour, composées de deux collaborateurs en situation de handicap et de deux collaborateurs valides, ont relevé le défi pour rallier Bordeaux à Nantes.

En Pologne, le travail de Carrefour avec l'association Ekon a permis le recrutement de 370 personnes en situation de handicap.

En Roumanie, Carrefour mène depuis plus de deux ans un plan d'action : campagne d'affichage pour le recrutement dans tous les magasins, programme de cooptation, partenariats avec des associations spécialisées. À fin 2018, ce programme a permis l'embauche de plus de 200 personnes en situation de handicap.

En Italie, Carrefour a fait du handicap l'un des quatre axes prioritaires de sa stratégie Diversité. Dans le pays, l'enseigne emploie environ 600 personnes en situation de handicap.

Carrefour Brésil emploie de son côté 3,7 % de personnes en situation de handicap, soit près de 1 450 personnes. L'enseigne Atacadão poursuit chaque année ses actions en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap : réunions en région, actions de sensibilisation et dialogue permanent avec la *Brazilian National Confederation of Commerce Workers*.

Depuis 10 ans, Carrefour Supermarché soutient le projet Rêves de gosses, porté par l'association les Chevaliers du Ciel. Créée en 1996 par des passionnées d'aviation, elle contribue à faire accepter les différences entre les enfants « ordinaires » et « extraordinaires » en leur permettant de réaliser leurs rêves. Enfants malades, handicapés, défavorisés ou « cabossés par la vie » se rencontrent et travaillent ensemble sur un projet pédagogique d'ouverture au monde ordinaire, soutenus par l'animation des équipes éducatives d'établissements spécialisés. L'association leur offre ensuite une journée festive avec baptêmes de l'air, goûters, cadeaux publicitaires, animations, etc.

Performance de Carrefour

Le pourcentage de salariés déclarés en situation de handicap (3,4% en 2018) est à la hausse depuis 2011 (3,4% en 2018 vs 2,6% en 2011). Etant donnée la taille du Groupe, cela représente un nombre important de salariés en situation de handicap : 12 253 en 2018. *[Indice RSE et transition alimentaire]*.

Aaa	2018	2017	Variation
Pourcentage de salariés déclarés en situation de handicap	3,4%	3,3%	+ 0,1 point
Nombre de salariés déclarés en situation de handicap	12 253	12 251	- 2,5 %

2.6 Conduite responsable des affaires

2.6.1 Loyauté des pratiques

La politique fiscale de Carrefour

Dans le cadre de la conduite responsable de ses affaires, le groupe Carrefour veille au respect des règles applicables dans l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe est implanté, y compris les règles visant à lutter contre l'évasion fiscale. Le groupe Carrefour applique une politique de transparence fiscale, qui implique de :

- garantir la présence d'une équipe fiscale bien formée et d'une grande expertise, à jour des dernières réformes fiscales ;
- entretenir avec les autorités fiscales des relations sur le long terme fondées sur la confiance ;
- assurer la conformité de nos opérations avec les réglementations fiscales locales, sans recourir à des schémas artificiels pouvant conduire à de l'évasion fiscale ;
- appliquer une politique de flux intra-groupe conforme avec les principes OCDE ;
- garantir la transparence fiscale avec les autorités fiscales, notamment par la mise en place de la déclaration pays par pays (Country-by-Country Reporting - CBCR).

Management fiscal et conformité

Carrefour s'engage à être en conformité avec les réglementations fiscales applicables dans chacun des pays où le Groupe est présent. 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).

Le processus de prise de décision au sein de Carrefour repose sur la conformité et la transparence fiscale, en particulier :

- Carrefour fait en sorte de payer un montant d'impôt approprié en fonction du lieu de création de la valeur dans le cours normal de l'activité commerciale, et de ne pas transférer artificiellement de valeur au sein de juridictions à faible niveau d'imposition ;
- Carrefour n'utilise pas de structures opaques ou d'entités situées dans des paradis fiscaux de façon à dissimuler des informations utiles pour les autorités fiscales ;
- Carrefour applique le principe de pleine concurrence aux prix de transfert et n'utilise pas les prix de transfert comme un outil de planification fiscale. Il convient de rappeler que l'organisation du groupe étant décentralisée, les transactions intragroupe au sein de Carrefour ne sont pas significatives (moins de 5% du total des ventes) ;
- Carrefour communique dans un délai raisonnable aux autorités fiscales les informations dont elles ont besoin.

Les relations de Carrefour avec les autorités fiscales sont fondées sur la confiance mutuelle et la transparence. Nous sommes conscient qu'une non-conformité aux lois et règlementations fiscales locales pourrait nuire à la réputation du groupe Carrefour ou à ses relations avec les pays où nous exerçons notre activité.

La ligne d'alerte éthique (voir détail en section 2.6.2.), permet aux employés, aux fournisseurs ou aux prestataires de services de Carrefour, de signaler de manière confidentielle, toute situation ou comportement contraire à nos principes éthiques, y compris fiscaux.

Faits marquants

Au titre de l'exercice 2018, l'ensemble des entités du groupe Carrefour ont acquitté un montant de 1 093 millions d'euros au titre de leurs obligations fiscales. De surcroit, le groupe Carrefour supporte des charges sociales pour un montant d'environ 1 909 millions d'euros, pour l'ensemble de ses 360 000 salariés.

Le groupe Carrefour a, dans ses comptes consolidés du 31 décembre 2018, enregistré une charge d'impôt sur le résultat de 539 millions d'euros pour un résultat avant impôt de 496 millions d'euros.

En France, il convient de noter que Carrefour est soumis à plus de 80 taxes différentes pour (i) un montant de taxes annuelles supérieur à 457 millions d'euros dont 91 millions d'euros de CVAE et 366 millions d'euros sur les facteurs de production (taxes incluses dans le résultat avant impôt avec notamment les taxes portant sur les surfaces commerciales) et (ii) un montant de charge sociales net du CICE de 1 034 millions d'euros.

La lutte contre la corruption

Carrefour est engagé dans le développement d'une culture de confiance et d'intégrité au sein du Groupe et avec ses parties prenantes.

L'éthique et l'intégrité font historiquement partie des valeurs de Carrefour.

Carrefour refuse toute forme de corruption et respecte les lois anti-corruption applicables.

Un dispositif éthique global applicable à l'ensemble des filiales et des collaborateurs du Groupe a été structuré et déployé à partir de 2010 autour de plusieurs éléments :

- un « Code de conduite professionnelle » formalisé en 2010 autour de 10 principes, revu et actualisé en 2014, renommé « Nos Principes Éthiques », diffusés à l'ensemble des collaborateurs dans tous les pays intégrés ;
- ces documents affirment notamment le refus de toute forme de corruption ;
- une gouvernance assurée par des Comités éthiques (Groupe/Pays), dont l'organisation, les principes, rôles et responsabilités sont précisés dans des chartes. Le Comité éthique du Groupe est présidé par le Secrétaire Général du Groupe qui assure ainsi le lien avec les instances dirigeantes du Groupe ;
- des dispositifs d'alerte locaux et un dispositif d'alerte global externalisé déployé à partir de décembre 2016 dans l'ensemble des pays, accessible 24h24 *via* Internet (*ethique.carrefour.com*) ou *hotline* téléphonique ;
- un partage de « Nos Principes Éthiques » avec nos fournisseurs dans le cadre de chartes.

En 2016 et 2017, tous les Comités Exécutifs des pays dans lesquels Carrefour est présent ont consacré 3 heures à des échanges sur le thème « Éthique, comportements et responsabilités » lors desquels il a notamment été évoqué le sujet de la corruption, avec une part importante d'échanges sur des cas pratiques.

Chaque filiale de nos pays d'implantation prend naturellement en compte les réglementations applicables localement, notamment

en matière de corruption et met en place les programmes de mise en conformité adaptés ou appropriés.

Toutes les filiales locales ont ainsi développé et déployé depuis plusieurs années des procédures, des modules de formations et des dispositifs de prévention de la corruption et des conflits d'intérêts.

D'un point de vue plus général, le référentiel des règles Groupe, cadre de contrôle interne du Groupe, constitue un élément important de prévention et fait l'objet d'une évaluation annuelle par les différentes entités, et de contrôle dans le cadre des missions d'Audit interne.

Carrefour est par ailleurs membre de Transparency International (France) depuis 2009 et participe à ce titre aux travaux de l'association.

Un dispositif renforcé à l'occasion de la mise en conformité par rapport à la loi Sapin 2

Pour aller plus loin dans son engagement en matière de lutte contre la corruption, Carrefour a souhaité **renforcer le dispositif existant** à travers la réalisation et le déploiement de plusieurs éléments :

- une **« Politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence »** a été diffusée en février 2018 et est applicable à l'ensemble des entités du Groupe. Elle reprend notamment l'ensemble des principes ainsi que les positions à adopter et des exemples de situations concrètes ;
- une **cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence** a été réalisée dans une approche plus globale des risques de conformité prenant en compte les principales nouvelles réglementations, notamment le Règlement européen général sur la protection des données personnelles (RGPD) et la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre ;
- cette cartographie identifie notamment des situations à risques en matière de corruption pour lesquelles des actions de prévention doivent être mises en œuvre pour éviter la survenance et limiter les impacts ;
- un **important dispositif de sensibilisation et de formation** a été déployé à destination des fonctions et des collaborateurs exposés, dans le cadre de réunions en présentiel avec déjà plusieurs milliers de collaborateurs formés, d'un *e-learning* et d'un *motion design* destiné à l'ensemble des collaborateurs du Groupe ;
- une **analyse approfondie des procédures de contrôles comptables** a été conduite avec l'assistance d'un cabinet spécialisé.

Si les sanctions associées à des faits de corruption sont liées aux réglementations locales, Carrefour a formalisé un **document sur les mesures disciplinaires** associées à des comportements inappropriés, en indiquant notamment les facteurs aggravants et les facteurs minorants, permettant de déterminer l'implication et les conséquences pour chaque personne impliquée.

En 2018, Carrefour a souhaité également adhérer à l'association TRACE afin de profiter de son expertise et des outils développés, et en les mettant à disposition des filiales. L'adhésion à TRACE permet également d'échanger les bonnes pratiques et de participer à des rencontres au niveau régional/international avec d'autres entreprises membres.

Des principes partagés avec l'ensemble des parties prenantes

Carrefour est vigilant dans le choix de ses partenaires afin de s'assurer qu'ils partagent les convictions du Groupe en matière d'éthique.

Tous les fournisseurs adhèrent aux principes éthiques de Carrefour *via* des chartes qui sont soit annexées aux contrats soit directement signées par eux.

Carrefour attend des tiers avec lesquels le Groupe est en relation qu'ils mettent en place un dispositif de prévention visant à maîtriser les principaux risques de corruption en prenant en compte les spécificités de leur secteur d'activités et de leurs pays d'implantation.

Ils doivent également mettre en place un dispositif d'information et de formation pour leurs collaborateurs exposés à ces risques.

Chacun peut enfin signaler toute pratique ou action qu'il estime contraire ou incompatible avec l'un des principes énoncés en contactant la ligne d'alerte éthique du Groupe.

Relation avec les Autorités Publiques

Le groupe Carrefour applique les règles en vigueur dans ses relations avec les autorités publiques et entend promouvoir des pratiques responsables lors de ces interactions.

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.

2.6.2 Le Plan de vigilance du groupe Carrefour

En tant que commerçant alimentaire de référence et acteur majeur de l'économie mondiale, Carrefour est pleinement conscient de sa responsabilité sociétale. Le métier de commerçant et le modèle économique de Carrefour sont étroitement liés à la capacité de renouvellement des ressources naturelles, à la qualité et à la quantité des productions agricoles, au niveau d'engagement de ses collaborateurs ainsi qu'à la confiance des consommateurs et de toutes ses parties prenantes.

Carrefour a formalisé son engagement en faveur de la protection des droits humains et de l'environnement depuis 20 ans au travers de partenariats 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).

Le Groupe est signataire du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2001.

Carrefour fait également partie des entreprises pionnières qui ont mis en œuvre des initiatives concrètes d'amélioration des pratiques environnementales et sociales dans la chaîne d'approvisionnement : Initiative Clause Sociale, autodiagnostic développement durable des fournisseurs, etc. Le Groupe met en œuvre ces engagements au sein de ses activités propres et plus largement auprès de parties prenantes externes.

Ainsi, Carrefour est depuis longtemps engagé dans la prévention des risques de non-respect des droits humains et des libertés fondamentales, des risques d'atteinte grave à la santé et la sécurité des personnes et des risques de dégradation de l'environnement, visés par la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance.

Le présent document expose le Plan de vigilance du groupe Carrefour prévu par cette loi ainsi que son bilan d'effectivité. Il détaille les processus et les méthodes utilisés par Carrefour, les mesures additionnelles prises dans le cadre du Plan de vigilance ainsi que les politiques, actions et mesures de performance mises en œuvre pour déployer ce plan.

Fondée sur un document clé qui encadre les activités des collaborateurs au quotidien - les Principes Éthiques de Carrefour - cette démarche entend appliquer ses principes dans la chaîne de valeur du Groupe à travers la Charte fournisseur et la Charte éthique intégrées dans les contrats d'achats et de prestation dans tous les pays.

Cet engagement se décline dans les différentes activités du Groupe au travers de nombreux autres outils – partenariats, échanges avec les parties prenantes, stratégie RSE, dialogue social, etc. – et prend vie dans l'engagement des femmes et des hommes du Groupe.

Méthode de cartographie des risques

L'approche en matière de cartographie des risques

La démarche de cartographie des risques, définie et conduite par la Direction risques et conformité du Groupe, vise à apporter au management du Groupe une vision globale des enjeux et des risques efficace, objective et aussi exhaustive que possible.

Elle porte sur les risques liés aux activités et aux métiers du Groupe dans tous ses pays d'activité opérationnelle ou d'approvisionnement.

Elle veille à associer dans l'identification et la revue des principaux risques, des parties prenantes internes et externes à Carrefour en fonction de leurs domaines d'expertise. Ainsi, la première étape d'élaboration de la cartographie des risques détaillée ci-dessous fait intervenir des consultations avec les équipes opérationnelles concernées ainsi qu'avec les ONG et syndicats partenaires de Carrefour.

Enfin, elle permet de partager une approche structurée et une vision hiérarchisée des risques avec les pays et les fonctions internes concernés, ainsi qu'une démarche commune de réponse aux différentes sollicitations réglementaires actuelles.

Méthode d'élaboration de la cartographie

La cartographie des risques de conformité est réalisée en deux étapes principales :

- une première étape d'identification, qui vise à recenser aussi exhaustivement que possible les risques que le Groupe fait porter à l'environnement et aux parties prenantes ;
- une seconde étape d'évaluation de ces risques au regard de la probabilité de survenance et de la gravité des impacts potentiels. L'évaluation d'un risque découle du produit de son importance (empreinte du groupe Carrefour) et de sa fréquence (récurrence des situations de risque) ;
- l'étape suivante vise à la prévention des risques identifiés.

Les risques identifiés par Carrefour sont de 3 ordres :

- 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.

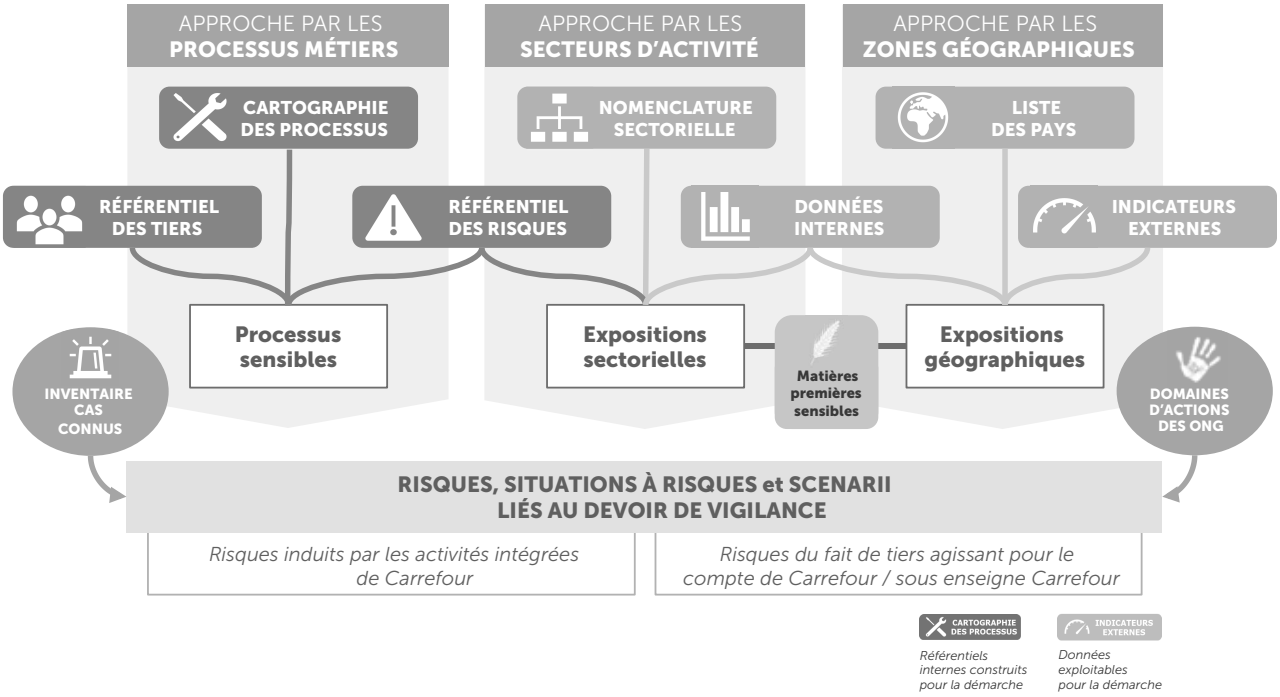
Carrefour s'appuie sur des référentiels propres ou partagés, mis à jour régulièrement, lui permettant d'élaborer une cartographie des risques exhaustive parmi lesquels :

- le référentiel des risques de conformité : déclinaison en risques génériques des différents enjeux de conformité en s'appuyant notamment sur les principales conventions de l'OIT pour le respect des droits humains. S'agissant de la protection de l'environnement, les risques identifiés sont, par exemple, la contribution au réchauffement climatique, la pollution de l'eau ou la gestion non maîtrisée de déchets ;
- le référentiel des tiers : identification et classification des parties prenantes en 14 catégories, telles que les agents publics, les intermédiaires, les actionnaires, les collaborateurs, les médias, etc.

Méthode d'Identification et description des risques et situations à risque

L'identification des risques combine donc plusieurs approches synthétisées dans le schéma ci-dessous.

FIGURE 13 : MÉTHODE D'IDENTIFICATION DES RISQUES ET SITUATIONS À RISQUES



1. L'approche métier consiste à croiser la cartographie des processus Carrefour (plus de 400 processus recensés) avec le référentiel des risques de conformité afin d'identifier les « processus sensibles » et de décrire les situations à risque rencontrées dans ces processus sensibles.
2. L'approche géographique consiste à identifier les risques pays en fonction d'indicateurs publics externes reconnus.
3. L'approche sectorielle (d'après la nomenclature NAF des secteurs) consiste à compléter l'approche opérationnelle et géographique par :
   - une revue des incidents déjà rencontrés par le Groupe ou des entreprises agissant dans des secteurs d'activité comparables ou liés, grâce à une analyse approfondie des « cas publics » ;
   - des consultations et expertises internes et externes ;
   - des études sectorielles et thématiques.

Cette combinaison d'approches est complétée par des recoupements avec d'autres sources d'informations, dont principalement :

- **un inventaire** régulièrement tenu à jour des situations connues d'atteintes aux droits humains et à l'environnement du fait d'entreprises intervenant dans le secteur de la distribution ou des secteurs comparables ou liés ;
- **des consultations** avec des ONG actives dans la défense de l'environnement et des droits humains et une analyse documentaires des actions connues d'ONG militant pour le respect des droits humains et pour la protection de l'environnement afin d'identifier et de recouper les sujets d'intérêts et les principaux pays concernés.

Ainsi, chaque situation à risque fait l'objet d'une évaluation du risque inhérent, en fonction de la probabilité de survenance et de la gravité des impacts potentiels. Par exemple, l'existence d'une jurisprudence comparable à la situation étudiée est un facteur aggravant avec une incidence sur la probabilité de survenance du risque. Autre exemple, le facteur géographique peut être un facteur aggravant pour certains risques de conformité.

La détermination de la gravité est faite selon cinq natures d'impacts potentiels sur le Groupe ou sur ses parties prenantes : business, financier, judiciaire, humain/social, image. Des échelles de notation et des éléments d'appréciation sont définis pour chacun des deux critères d'évaluation.

Les situations à risque ainsi évaluées et les risques qui leur sont relatifs sont ensuite hiérarchisés à l'aide d'une matrice de qualification et de hiérarchisation des risques (risques mineurs, risques significatifs ou risques majeurs, selon la combinaison probabilité et gravité).

Consultation des parties prenantes et mise à jour

Dans l'analyse des risques réalisée, les équipes Carrefour se sont rapprochées non seulement des équipes internes mais également de l'expertise de leurs partenaires FIDH, WWF et syndicats sur l'identification des situations à risque. Cette cartographie des risques fait l'objet d'une veille continue et est mise à jour de manière annuelle notamment dans le cadre des partenariats engagés.

115 risques ont été identifiés et évalués selon la méthode présentée ci-dessus, les suivants ont été identifiés comme prioritaires en lien avec les obligations de la loi sur le devoir de vigilance (Figure 14) :

FIGURE 14 : PRINCIPAUX RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ DU GROUPE CARREFOUR RELATIFS AUX DROITS HUMAINS ET LIBERTÉS FONDAMENTALES, À LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DES PERSONNES AINSI QU'À L'ENVIRONNEMENT

	N°	Risques principaux	Catégorie
Santé et Sécurité	A.1.	Non respect d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée	Qualité de vie au travail
	A.2.	Refus injustifiés d'adapter l'organisation du travail (télétravail, horaires atypiques, durée du travail...)	Qualité de vie au travail
	A.3.	Maladies professionnelles	Santé au travail
	A.4.	Troubles physiques liés aux conditions de travail	Santé au travail
	A.5.	Prise en compte insuffisante de la pénibilité du travail	Santé au travail
	A.6.	Impact sanitaire associé à un manque de sécurité et d'hygiène dans la chaîne de transformation des produits alimentaires commercialisés	Sécurité des consommateurs
	A.7.	Impact sanitaire associé au stockage, à la gestion dans les entrepôts, et à la livraison des produits aux consommateurs	Sécurité des consommateurs
Droits humains et libertés fondamentales	B.1.	Écarts injustifiés de rémunération pour un travail de valeur égale, notamment entre les hommes et les femmes	Mixité & égalité des chances
	B.2.	Entraves à la diversité culturelle	Diversité & lutte contre les discriminations
	B.3.	Traitements inappropriés du fait religieux en entreprise, des opinions religieuses ou de la liberté de conscience	Diversité & lutte contre les discriminations
	B.4.	Traitements discriminatoires liés aux opinions politiques ou syndicales, notamment en matière d'évolutions professionnelles	Diversité & lutte contre les discriminations
	B.5.	Entraves à la signature d'accords collectifs en faveur des salariés (protection sociale, intéressement collectif, épargne salariale...)	Dialogue social
	B.6.	Entraves à l'action syndicale et à la diversité culturelle concertation avec les représentants de syndicats	Dialogue social
Environnement	C.1.	Impact environnemental associé aux pratiques agricoles ou méthodes de production et de sélection des matières premières des par les fournisseurs directs	Atteintes au patrimoine naturel et à la biodiversité
	C.2.	Impact environnemental lié à la mise sur le marché d'emballages non recyclables, en particulier pour les plastiques	Economie Circulaire
	C.3.	Gaspillage alimentaire et non-alimentaire dû à la génération et à la non-valorisation des déchets en entrepôt et en magasin	Gestion non maîtrisée de l'énergie
	C.4.	Impact environnemental lié à la consommation énergétique des sites, magasins et entrepôts	Gestion non maîtrisée de l'énergie
	C.5.	Absence de traçabilité des matières premières et ingrédients rentrant dans la composition des produits distribués	Non respect des engagements sociétaux
	C.6.	Emissions de gaz à effet de serre liés aux équipements de réfrigération et de climatisation	Contribution au changement climatique

La mise en œuvre au cours de l'exercice 2018 du Plan de vigilance ainsi que les actions préventives relatives aux risques identifiés sont présentées dans le bilan d'effectivité.

Cadre de référence et mesures de prévention des atteintes graves

Des outils d'engagement partagés avec les collaborateurs et les partenaires

Le groupe Carrefour s'est doté de documents qui encadrent les activités des collaborateurs - les Principes Éthiques de Carrefour – et de ses fournisseurs, prestataires et partenaires - la Charte d'engagement fournisseurs, Charte franchisés, etc.

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 ;
- les principes du Pacte mondial de l'ONU ;
- les principes directeurs des Nations Unies ;
- l'accord international avec l'UNI renouvelé en 2015.

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 des 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.

Les Chartes sociales, environnementales et éthiques

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 :

1. interdiction du travail forcé et obligatoire ;
2. interdiction du travail des enfants ;
3. respect de la liberté d'association et reconnaissance effective du droit à la négociation collective ;
4. interdiction de toute discrimination, de harcèlement et de violence ;
5. santé et sécurité des travailleurs ;
6. salaires décents, avantages et conditions d'emploi ;
7. durée de travail ;
8. principes Éthiques ;
9. 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.

La Charte d'engagement fournisseurs est une partie intégrante des contrats d'achats dans tous les pays.

Les chartes à destination d'autres partenaires de Carrefour (fournisseurs de produits à marques nationales, prestataires de service, franchisés) ont été conçues sur la base de la Charte d'engagement fournisseurs.

Autodiagnostic développement durable

Depuis 2017, l'outil d'autodiagnostic développement durable conçu avec le WWF et initialement développé par Carrefour à destination des fournisseurs est désormais partagé avec d'autres entreprises par Internet sous le nom Valorise. Cet outil offre la possibilité aux fournisseurs de Carrefour de s'autoévaluer en matière de RSE et de s'améliorer, grâce à des conseils et exemples concrets.

Actions de prévention dans les activités du Groupe et de ses filiales

Les Principes Éthiques, signés par les collaborateurs, portent l'engagement du Groupe. Carrefour déploie des organisations, politiques et méthodes visant à assurer leur respect et à prévenir leur atteinte en particulier en termes de droits humains et libertés fondamentales, de santé et sécurité des personnes, ainsi que d'environnement dans ses activités.

Ces procédures de prévention des risques reposent sur le dialogue social, les politiques diversité et santé-sécurité ainsi qu'une politique environnementale ambitieuse.

Un dialogue social fort et constructif

Pour favoriser le progrès individuel et collectif, le groupe Carrefour fait le choix de la concertation par un dialogue social interne et externe de qualité tant au niveau Groupe que dans les pays et entités.

La volonté de Carrefour de s'assurer du respect des droits fondamentaux au travail dans ses différentes activités s'est concrétisée par la signature (dès 2001, puis renouvelée en 2015) d'un accord avec la Fédération Syndicale Internationale - *UNI Global Union*.

La qualité du dialogue social de Carrefour qui s'inscrit au-delà des simples obligations légales et réglementaires se décline dans tous les pays et entités du Groupe. Ainsi, en fonction des besoins identifiés localement, des réunions d'échanges et de concertation avec les représentants du personnel ou syndicaux peuvent être organisées et animées au niveau local, national ou transnational. Le respect de la liberté syndicale accompagné d'un dialogue social fort et constructif, qui se traduit également par de fréquentes négociations et des accords collectifs, assure la présence de représentants des collaborateurs dans quasiment toutes les activités du Groupe.

Politique diversité

Carrefour est engagé dans la promotion de la diversité, notamment avec la signature en 2004 de la Charte de la diversité. Chaque année de nouveaux engagements confirment sa démarche globale et locale en faveur du respect des libertés fondamentales de chacun au travail.

Les principaux domaines d'engagement et d'action concernent :

- la parité femmes/hommes dans l'entreprise : objectif de 40 % de nomination de femmes aux postes clés dans le Groupe d'ici 2025 ;
- la lutte contre toutes les formes de discriminations : objectif de 4 % d'employés déclarés avec un handicap d'ici 2025 dans le Groupe ;
- les actions en faveur des populations éloignées de l'emploi.

Politique santé-sécurité

Dans chacun des pays, Carrefour prend les mesures nécessaires en vue de respecter la réglementation en place sur la prévention des accidents de travail ou des maladies professionnelles. Cherchant même à anticiper l'évolution des exigences réglementaires, le Groupe mobilise l'ensemble de ses collaborateurs sur les règles d'hygiène et de sécurité, déploie des formations de prévention portant par exemple sur la sécurité en magasin ou sur les gestes et postures et propose des campagnes de sensibilisation à ses collaborateurs.

Le Groupe instaure des procédures dans les pays et réalise des audits réguliers. Pour réduire le nombre et la gravité des accidents

du travail, Carrefour place également l'évaluation et la prévention des risques au cœur du système de gestion de la santé. Chaque pays doit avoir établi un plan formel de santé, sécurité et qualité de vie d'ici à 2020.

La stratégie du groupe Carrefour intègre également les enjeux liés à la prévention des atteintes graves envers la sécurité des consommateurs en réponse aux risques identifiés dans la cartographie. Des procédures sont mises en place visant à garantir la sécurité des aliments et produits distribués en magasins.

Politique environnementale du groupe Carrefour

La stratégie RSE du groupe Carrefour intègre des enjeux liés à la prévention des atteintes graves envers l'environnement en réponse aux risques identifiés dans la cartographie. Les politiques du groupe Carrefour concernent les activités liées :

- aux produits ;
- aux magasins et au e-commerce.

La **politique de référencement et d'achat responsable du groupe Carrefour** est renforcée d'année en année pour couvrir les principaux écosystèmes menacés et embarquer progressivement l'ensemble des parties prenantes, notamment les acteurs de sa chaîne d'approvisionnement, dans des démarches de production responsables.

À ce jour, les politiques produits en lien avec la préservation de la biodiversité comportent les ambitions suivantes avec des objectifs formels attachés :

- développer le bio accessible pour tous ;
- développer l'agro-écologie ;
- agir pour une pêche et une aquaculture responsable ;
- s'engager pour une économie circulaire des emballages ;
- agir pour protéger les forêts.

Carrefour mobilise depuis 2013 les métiers, les fournisseurs et les clients avec le plan anti-gaspi, le plan pollinisateurs ou encore la politique de construction et rénovation durable. Les politiques du Groupe concernent **toutes les formes de gaspillage ou d'atteinte à la biodiversité liées à l'activité de Carrefour**. Les magasins ont ainsi des objectifs de réduction rattachés aux enjeux suivants :

- la lutte contre le gaspillage alimentaire ;
- la réduction et la valorisation des déchets ;
- la réduction des consommations d'énergie et l'engagement pour le climat ;
- les économies d'eau ;
- la réduction des impacts liés aux emballages ;
- le développement de l'apiculture ;
- la construction et la rénovation durables dans le respect de la biodiversité.

Actions de prévention chez les prestataires

Carrefour développe une approche globale de prévention (formations, accompagnement, autodiagnostic) et de contrôle de l'activité de ses fournisseurs (audits internes, audits externes, suivi des plans d'actions) et partenaires afin de prévenir les atteintes graves. Cette approche se base sur les risques par pays et matières identifiés ci-dessus et a vocation à évoluer en fonction de ceux-ci.

Prévention des risques : l'accompagnement et autodiagnostic des fournisseurs

Tout contrat intègre une Charte fournisseur, qui permet de rappeler aux fournisseurs et prestataires les engagements de Carrefour.

Carrefour développe des formations et des outils de sensibilisation de ses fournisseurs, en partenariat avec des consultants ou des ONG locales. À titre d'exemple, les équipes de Carrefour ont élaboré le *Good factory standard*, un document pratique de formation sur les bonnes pratiques en usine. Décliné par secteurs et/ou par type de produit (bazar, textile, bois, cuir, etc.), il est illustré de photos afin d'être facilement interprétable auprès de tous les interlocuteurs en usine, quel que soit le pays ou le niveau d'éducation. Des formations sont également données sur des enjeux spécifiques correspondants aux risques potentiels identifiés sur un pays/zone/activité.

L'outil d'autodiagnostic proposé aux fournisseurs à partir d'une plateforme Internet, partagé avec plusieurs marques (Valorise) depuis 2017, permet également l'engagement des fournisseurs dans une démarche RSE.

Contrôle du niveau de conformité sociale des fournisseurs

Dans les pays identifiés comme à risque géographique, 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.

Le processus intègre plusieurs étapes :

- une revue préalable de la conformité de l'usine aux exigences sociales, environnementales et de qualité de base par les équipes de Carrefour ;
- 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 ;
- des audits de suivi non annoncés périodiques réalisés par une société d'audit indépendante afin de valider les actions mises en place ;
- 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.

Pour les fournisseurs situés en dehors des pays identifiés comme à risque, le système de contrôle est établi en fonction des risques liés à l'activité, aux problématiques locales et aux pratiques du fournisseur.

Contrôle du niveau de conformité environnementale

Des audits environnementaux sont commandités chez les fournisseurs fabriquant des produits de marques Carrefour labellisés ou certifiés ou pour les sites ou processus présentant des risques pour l'environnement.

Pour les risques majeurs identifiés, Carrefour met en place des projets spécifiques tels que le programme *Clean Water Project* en Asie afin de prévenir ou de remédier aux risques de pollution industrielle.

Les éléments de santé et sécurité ainsi que le traitement de l'eau sont à ce jour intégrés dans les processus de contrôle de la conformité sociale de Carrefour. Les équipes de Carrefour sont en train de formaliser le niveau et les modalités de vigilance

systématique de leurs fournisseurs sur la conformité globale en matière d'environnement au vu des actions déjà en place.

Les actions de la Fondation Carrefour pour le respect des libertés fondamentales

Créée en 2000, la Fondation d'entreprise Carrefour nourrit une mission d'intérêt général contre l'exclusion au niveau international. Grâce aux équipes du Groupe et à leurs compétences, elle œuvre sur deux axes privilégiés d'intervention que sont l'aide humanitaire d'urgence et la transition alimentaire solidaire.

La Fondation s'inscrit dans la démarche de transition alimentaire portée par Carrefour, en accompagnant les plus fragiles pour leur permettre de vivre plus dignement et d'accéder à une alimentation plus saine, plus équilibrée et plus diversifiée, en France comme à l'international.

Depuis 2018, elle soutient ainsi :

- des projets pour l'accompagnement du monde agricole vers des modèles de filière plus durable ;
- des projets d'anti-gaspi solidaire pour la revalorisation de produits déclassés au profit des plus démunis ;
- des projets d'aide d'urgence humanitaire destinés à apporter une aide aux personnes en situation d'urgence.

La mise à disposition d'un système d'alerte

Les partenaires et salariés de Carrefour constituent dans l'organisation Carrefour des points d'alerte permanents.

Ainsi dans le cadre de l'accord signé avec *UNI Global Union*, une procédure de gestion des litiges est intégrée permettant la remontée à l'UNI et la Direction de Carrefour de toute réclamation constatée par les représentants syndicaux ou par les équipes Carrefour et l'engagement d'en assurer le traitement.

Le groupe Carrefour a de plus déployé un système d'alerte éthique 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 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.

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/

Programmes de correction et d'atténuation des atteintes graves

Le groupe Carrefour développe des programmes d'actions adaptés aux différentes situations induites par ses activités. Ces programmes peuvent être déployés soit au niveau du Groupe, soit au niveau d'un pays, soit seul soit avec des entreprises concurrentes ou encore dans le cadre des interactions du Groupe avec ses fournisseurs. Ils évoluent de plus en fonction des situations à risque identifiées dans le cadre des activités du Groupe, des éléments remontés *via* les dispositifs d'alerte ainsi que des résultats des audits réalisés.

Plan d'action correctif suite aux audits

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 pour chaque action corrective. Le respect du plan d'action et des délais de mise en œuvre est notamment contrôlé 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 (voir également paragraphe ci-dessus : « Prévention des risques : l'accompagnement et autodiagnostic des fournisseurs »).

Actions correctives ou d'atténuation collaboratives

Carrefour est convaincu que le respect des droits de l'Homme et de l'environnement n'est pas un sujet de concurrence. Le Groupe privilégie dès que possible l'approche collaborative entre marques et parties prenantes afin de renforcer la portée des actions d'atténuation ou correctives et d'apporter une réponse coordonnée et structurée aux risques rencontrés.

En cas d'atteinte aux droits humains ou à l'environnement, des programmes correctifs sont établis en collaboration avec les parties prenantes et les communautés locales concernées en fonction des situations auxquelles elles font face.

Deux exemples emblématiques des derniers projets que le groupe Carrefour a ainsi mis en place ou auxquels il a collaboré pour atténuer ou remédier à des atteintes graves sont le *Clean Water Project* ou encore l'Accord Sécurité et Sûreté des bâtiments au Bangladesh (*www.accordbangladesh.com*)

Bilan d'effectivité 2018 du Plan de vigilance

L'évaluation de la pertinence et de l'exhaustivité du Plan de vigilance du groupe Carrefour est intégrée aux réunions de travail organisées avec ses parties prenantes, notamment les parties prenantes experts des thématiques couvertes par le plan : WWF® France, FIDH, *UNI Global Union*. Le plan sera ainsi révisé annuellement.

Conformément à la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, un premier bilan d'effectivité des mesures du Plan de vigilance a été réalisé au titre de l'exercice 2018. Ce bilan est présenté dans le tableau ci-dessous et renvoie aux politiques du Groupe, aux actions mises en œuvre en 2018 et aux indicateurs clés de performance présentés dans les différentes parties de ce chapitre.

Des outils d'engagement partagés avec les collaborateurs et les partenaires

	Cadre de référence et mesures de prévention	Effectivité en 2018
Les principes éthiques : Code de conduite professionnelle	• Mise en place du cadre éthique.	Les Principes Éthiques sont diffusés à l'ensemble des collaborateurs de Carrefour et signés par tout nouvel arrivant.
Les Chartes sociales, environnementales et éthiques	• Formalisation d'une Charte d'engagement fournisseurs Carrefour sur les droits de l'Homme, l'éthique et l'environnement.	Voir 2.4.4 S'assurer de l'amélioration des conditions de travail chez nos fournisseurs.
Autodiagnostic développement durable	• Mise à disposition d'un outil d'autodiagnostic développement durable pour les fournisseurs.	Voir 2.4.4 Promouvoir la RSE dans les chaînes d'approvisionnement.

Actions de prévention dans les activités du Groupe et de ses filiales

	Cadre de référence et mesures de prévention	Effectivité en 2018
Un dialogue social fort et constructif	• Réunions d'échange et de concertation avec les représentants du personnel ou syndicaux. • Négociations et accords collectifs. • Présence de représentants des collaborateurs dans les activités du Groupe.	Voir 2.5.3 Créer un environnement favorable à l'épanouissement des collaborateurs – Assurer des relations sociales de qualité.
Politique diversité	Les principaux engagements concernent : • la parité femmes/hommes dans l'entreprise ; • la lutte contre toutes les formes de discriminations ; • les actions en faveur des populations éloignées de l'emploi.	Voir 2.5.4 Encourager la diversité et l'égalité des chances – L'égalité femmes hommes. Voir 2.1.3 Méthode RSE – Évaluer la performance RSE – Indice transition alimentaire.
Politique Santé-Sécurité	• Prévention des accidents de travail ou des maladies professionnelles. • Mobilisation et sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs sur les règles d'hygiène et de sécurité. • Formations de prévention portant sur la sécurité en magasin ou sur les gestes et postures. • Mise en place de procédures dans les pays et réalisation d'audits réguliers. Déploiement d'un plan santé/sécurité dans tous les pays. • Sécurité des produits.	Voir 2.5.3 Créer un environnement favorable à l'épanouissement des collaborateurs – innover pour la qualité de vie au travail. Voir 2.2.1 S'engager pour la qualité alimentaire - Assurer la qualité et la sécurité des produits Carrefour.
Politique environnementale du groupe Carrefour	• Développer des produits respectueux de l'environnement. • Optimiser les schémas logistiques, les activités de distribution et les activités non marchandes pour limiter l'impact sur l'environnement.	Produits : • développer le bio accessible pour tous (voir 2.2.2) ; • développer l'agro-écologie (voir 2.2.3), • agir pour une pêche et une aquaculture responsable (voir 2.2.5) ; • s'engager pour une économie circulaire des emballages (voir 2.2.6) ; • agir pour protéger les forêts (voir 2.2.7). Magasins : • lutter contre le gaspillage alimentaire (voir 2.3.1) ; • réduire et valoriser les déchets (voir 2.3.2) ; • s'engager pour le climat (voir 2.3.4) ; • développer l'apiculture (voir 2.3.4) ; • construire et rénover durablement dans le respect de la biodiversité (voir 2.3.1) ; • promouvoir une consommation d'eau responsable (voir 2.3.2).

Actions de prévention chez les prestataires

	Cadre de référence et mesures de prévention	Effectivité en 2018
Prévention des risques : accompagnement et autodiagnostic des fournisseurs	• Prévention des risques (formations, accompagnement, autodiagnostic).	Prévention : • relations responsables et dialogue avec les fournisseurs (voir 2.4.2) ; • mise à disposition d'un outil d'autodiagnostic fournisseurs (voir 2.4.3). Programmes de prévention locaux : • coton bio en Inde (voir 2.2.2) ; • *Sea Food Task Force* (voir 2.2.5) ; • accord au Bangladesh (voir 2.4.4) ; • *Good Factory Standard* (voir 2.4.4) ; • *Clean Water Project* (voir 2.4.4) ; • *Better Buying Project* (voir 2.4.4).
Contrôle du niveau de conformité sociale des fournisseurs	• Formalisation et mise en œuvre de règles d'achat encadrant la conformité sociale des fournisseurs de marques de Carrefour. • Développement de formations et d'outils de sensibilisation des fournisseurs.	Règles d'achat sociales : s'assurer de l'amélioration des conditions de travail chez nos fournisseurs (voir 2.4.4). • Règles d'achat. • Cartographie des risques par pays. • Charte d'engagement fournisseurs. • Audits sociaux. Formation et sensibilisation des collaborateurs et des fournisseurs : • formations aux règles d'achat sociales (voir 2.2.4) ; • *Good Factory Standard* (voir 2.4.4) ; • formation des collaborateurs et des fournisseurs au standard BSCI (voir 2.4.4) ; • projet *Better Buying* (voir 2.4.4).
Contrôle du niveau de conformité environnementale des fournisseurs	• Audits environnementaux chez les fournisseurs des produits de marques Carrefour labellisés ou certifiés ou pour les sites ou processus présentant des risques pour l'environnement. • Intégration d'éléments environnementaux dans les processus de contrôle de la conformité sociale de Carrefour. • Mise en place de projets spécifiques pour les risques majeurs identifiés.	Audits environnementaux : • Certification AB (voir 2.2.2) ; • Certification MSC et ASC (voir 2.2.5) ; • Certifications FSC et PEFC (voir 2.2.7) ; • Certification Ecolabel (voir 2.4.1). Contrôle et projets spécifiques : • intégration du standard BSCI dans les processus d'audits des fournisseurs (voir 2.4.4) ; • intégration d'exigences environnementales dans le *Good Factory Standard* (voir 2.4.4) ; • projet IPE pour évaluer la performance environnementale des usines en Chine (voir 2.4.4) ; • *Clean Water Project* en Asie (voir 2.4.4) ; • *Partnership for a Cleaner Textil* en Asie (voir 2.4.4) ; • coton bio - adhésion OCA (voir 2.2.2) ; • géoréférencement des fournisseurs de bœuf brésilien (voir 2.2.7).

Les actions de la Fondation Carrefour pour le respect des libertés fondamentales

La Fondation Carrefour accompagne des projets qui participent à la transition alimentaire pour tous et soutient des actions qui permettent aux personnes en situation d'exclusion de vivre plus dignement (voir 2.4.5. Être un commerçant solidaire).

La mise à disposition d'un système d'alerte

Accord signé avec *UNI Global Union* pour la mise en place d'une procédure de gestion des litiges.

Mise en place d'un système d'alerte éthique propre pour les collaborateurs et parties prenantes : *http://ethics.carrefour.com/*

2.7 Les résultats extra-financiers de Carrefour

2.7.1 Indicateurs extra-financiers

LES PRODUITS

Engagements	Indicateurs	2018	2017
Développer l'agroécologie, les produits biologiques et le commerce équitable	**Nombre de Filières Qualité Carrefour (FQC)**	508	464
	Ventes TTC des produits Filières Qualité Carrefour *(en millions d'euros)*	922,7	838,2
	Nombre de produits contrôlés alimentaires bio	3 309	2 566
	Ventes de produits alimentaires bio TTC (marques propres et marques nationales) *(en millions d'euros)**	1 692,6	1 334,0
	Ventes de produits bio TTC (marques propres et marques nationales) *(en millions d'euros)**	1 762,9	1 386,6
	Nombre de produits de marques propres issus du commerce équitable	94	74
	Ventes TTC de produits issus du commerce équitable (marques propres et marques nationales) *(en millions d'euros)*	149,4	152,5
Encourager une consommation durable des ressources de la mer	**Ventes MSC et ASC + FQC produits de la mer** *(en millions d'euros)*	443,9	310,9
Supprimer la déforestation nette en 2020 dans les approvisionnements de bœuf brésilien, papier, huile de palme, bois et soja	**% d'huile de palme issue des filières soutenues par la RSPO**	100	100
	% d'huile de palme utilisée certifiée durable et entièrement tracée (RSPO ségrégé)	*41*	*31,0*
	% d'huile de palme utilisée certifiée durable et partiellement tracée (RSPO mass balance)	*34*	*41,7*
	% d'huile de palme couverte par des certificats GreenPalm	*25*	*27,3*
	% de papier certifié/recyclé dans les catalogues	99,9	99,9
	Ventes des produits PEFC et FSC Carrefour *(en millions d'euros)*	176	102,0
Réduire les emballages	**Économiser 10 000 tonnes d'emballages d'ici 2025** *(en tonnes)*	- 1 867	- 940

* *Les chiffres de vente sont reportés sur une année glissante (octobre 2017 - septembre 2018). Le montant des ventes TTC totales de produits bio en année calendaire 2018 est de 1,8Md€.*

LES MAGASINS

Engagements	Indicateurs	2018	2017
Valoriser nos déchets	**% des déchets valorisés** (dons alimentaires inclus)	**66,5 (73,2)**	**70,0**
	Quantité de déchets recyclés *(total en milliers de tonnes)*	479,5	435,5
	Quantité de piles récoltées en magasin *(en milliers de tonnes)*	0,68	0,6
	Quantité d'autres produits fin de vie récoltés en magasin *(en milliers de tonnes)*	12,4	11,1
	Nombre de sacs de caisse gratuits (jetables) achetés *(en millions de sacs)*	683	775
S'engager pour le climat	**% de variation des émissions de CO_2 par rapport à 2010** ☑	-31%	-24,4%
	Émissions totales de GES par source *(en milliers de T.eq.CO_2)* ☑	2 868,6	3 033,8
	Scope 1 (réfrigérants, gaz et fuel) (en milliers de T.eq.CO_2) ☑	*1 025*	*1 190,0*
	Scope 2 (électricité) (en milliers de T.eq.CO_2) ☑	*1 494*	*1 494,7*
	Scope 3 (logistique) (en milliers de T.eq.CO_2) ☑	*348,4*	*348,5*
	% de variation de la consommation d'énergie par m^2 de surface de vente par rapport à 2010 ☑	**- 18,2 %**	**- 16,3 %**
	Consommation d'énergie *(en KWh/m^2 de surface de vente)* ☑	521,3	529,3
	% de variation des émissions de CO_2 par m^2 liées à la production de froid par rapport à 2010 ☑ (2)	**- 47 %**	**- 37,6 %**
	Nombre de magasins équipés en système hybride ou 100 % naturel	624	455
	100 % fluide naturel (sans HFC ou HCFC)	*346*	*200*
	Hybride (mix HFC et naturel)	*278*	*255*
	Quantité de fluides réfrigérants rechargés suite à des fuites *(kg/1 000 m^2 de surface de vente)* ☑	31,4	37,2
	% de variation des émissions de CO_2 par palette transportée par rapport à 2010 ☑	**(8)**	**(5,3)**
	Émissions de CO_2 par unité de transport (3) *(en kg CO_2/palette)* ☑	6,41	6,55
	Quantité d'eau consommée par rapport à la surface de vente *(en m^3/m^2)*	1,63	1,65
	Quantité d'eau consommée *(en millions de m^3)*	18,4	18,1
	% d'eau économisée en un an par m^2 de surface de vente	1,3	1,2

☑ *Chiffres 2018 ayant fait l'objet d'une vérification en assurance raisonnable.*

LES CLIENTS ET PARTENAIRES

Indicateurs		2018	2017
Améliorer la communication sur nos résultats/actions avec la communauté extra-financière	Score RobecoSAM [1]	69	68
	Score *Carbon Disclosure Project* - Climat	A	A-
	Score VigeoEiris	-	67
Promouvoir la RSE dans sa chaîne d'approvisionnement et favoriser les fournisseurs locaux	% des fournisseurs participant à l'autodiagnostic RSE à 100 %	35,3	34
	% de ventes de produits alimentaires de marques Carrefour issus de fournisseurs directs nationaux	70,7	74,0
S'assurer du respect des droits de l'homme par les fournisseurs de Carrefour	% de fournisseurs audités au niveau social ayant fait l'objet d'audits de suivi	58	57
	Nombre total d'audits sociaux réalisés	1 353	1 452
Être un commerçant solidaire	Nombre d'équivalents repas offerts aux associations d'aide alimentaire *(en millions)*	100,7	109,2
	Dotation de la Fondation Carrefour *(en millions d'euros)*	6,75	6,4
	Nombre de projets soutenus	73	74
	Nombre de pays d'intervention	9	9

LES COLLABORATEURS

Engagements	Indicateurs	2018	2017
Agir en employeur responsable	Effectif *(total)*	363 862	378 923
	% de femmes dans le management	41,1	40,4
	Part des contrats à durée indéterminée *(en %)*	90,6	92,1
	Part des effectifs à temps partiel *(en %)*	26,2	25,2
	Taux de promotion interne *(en %)*	50,0	47,3
	Nombre d'embauches à durée indéterminée	69 400	71 167
	Taux d'absence pour motif accident *(en %)*	0,61	0,49
	Nombre de salariés en situation de handicap	12 253	12 561
	Part des salariés déclarés travailleurs handicapés *(en %)*	3,4 %	3,3
	Nombre total d'heures de formation dispensées dans l'année *(en millions)* [2]	3,7	4,1
	Nombre d'heures de formation en moyenne par collaborateur [2]	11,4	12,3

(1) Modification du système de notation en 2017.
(2) Hors CH.

2.7.2 Table de correspondance Déclaration de Performance Extra-Financière

La table de concordance est réalisée conformément à l'article R. 225-105 du Code de commerce.

Article R. 225-105 du Code de commerce	Section du document de référence
Modèle d'affaires de la Société	1.5.10 Un modèle d'affaires créateur de valeur partagée
Principaux risques liés à l'activité	4.8 Gestion des risques 2.1.3 Méthode RSE de Carrefour
Politiques et procédures de diligence raisonnable mises en œuvre pour prévenir, identifier et atténuer la survenance des risques	2.2 Les produits 2.3 Les magasins 2.4 Les clients et partenaires 2.5 Les collaborateurs > sections « politique de Carrefour »
Résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.	2.2 Les produits 2.3 Les magasins 2.4 Les clients et partenaires 2.5 Les collaborateurs > sections « performance de Carrefour »
Explication de l'absence de politique relative à un ou plusieurs risques	*Tous les risques identifiés par Carrefour sont couverts par une politique.* 2.1.3 Méthode RSE de Carrefour Figure 4 – Cartographie des facteurs de risques et enjeux sociétaux du groupe Carrefour, et des politiques associées
Informations sociales	
a) Emploi	
• l'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	2.5.1 L'emploi • Évolution des effectifs
• les embauches et les licenciements	2.5.1 L'emploi • La politique emploi du groupe Carrefour
• les rémunérations et leurs évolutions	3.4. Rémunération et avantages accordés aux mandataires sociaux
b) Organisation du travail	
• l'organisation du temps de travail	2.5.3 Créer un environnement favorable à l'épanouissement des collaborateurs • Des actions innovantes sur la qualité de vie au travail
• l'absentéisme	2.5.3 Créer un environnement favorable à l'épanouissement des collaborateurs • Des actions innovantes sur la qualité de vie au travail
c) Santé et sécurité	
• les conditions d'hygiène et de sécurité au travail	2.5.3 Créer un environnement favorable à l'épanouissement des collaborateurs • Une attitude volontariste en matière de santé et de sécurité
• les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	2.5.3 Créer un environnement favorable à l'épanouissement des collaborateurs • Des actions innovantes sur la qualité de vie au travail
d) Relations sociales	
• l'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	2.5.3 Créer un environnement favorable à l'épanouissement des collaborateurs • Un dialogue social fort, régulier et une relation sociale de qualité
• le bilan des accords collectifs, notamment en matière de santé et de sécurité au travail	2.5.3 Créer un environnement favorable à l'épanouissement des collaborateurs • Un dialogue social fort, régulier et une relation sociale de qualité
e) Formation	
• les politiques mises en œuvre en matière de formation, notamment en matière de protection de l'environnement	2.5.2 Développer les compétences des collaborateurs • La politique de formation
• le nombre total d'heures de formation	2.5.2 Développer les compétences des collaborateurs • La politique de formation

Article R. 225-105 du Code de commerce	Section du document de référence
f) Égalité de traitement	
• les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	2.5.4 Encourager la diversité et l'égalité des chances • La Charte de la diversité • L'égalité femmes - Hommes, un principe essentiel au sein de nos équipes • *Women leader* : Le programme continue • La lutte contre les violences faites aux femmes • La certification selon le *Gender Equality International Standard* (GEEIS)
• les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	2.5.4 Encourager la diversité et l'égalité des chances • La singularité au coeur de la politique de handicap
• la politique de lutte contre les discriminations	2.5.4 Encourager la diversité et l'égalité des chances
Informations environnementales	
a) Politique générale en matière environnementale	
• l'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	2.1.1 La RSE, composante de la transition alimentaire pour tous • Gouvernance de la transition alimentaire et de la RSE
• les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	2.2.2 Développer le bio accessible pour tous 2.2.3 Développer l'agro-écologie 2.2.5 Agir pour une pêche et une aquaculture responsable 2.2.6 S'engager pour une économie circulaire des emballages 2.2.7 Agir pour protéger les forêts 2.3.1 Lutter contre le gaspillage alimentaire 2.3.2 Réduire et valoriser les déchets 2.3.3 Réduire les émissions de gaz à effet de serre 2.3.4 Développer l'apiculture 2.3.1 Construire et rénover durablement dans le respect de la biodiversité 2.3.2 Promouvoir une consommation d'eau responsable
• le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours	nul (France)
b) Pollution	
• les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	2.3.3 S'engager pour le climat
• la prise en compte de toute forme de pollution spécifique à une activité, notamment les nuisances sonores et lumineuses	2.3.3 S'engager pour le climat • Antigaspi transport
c) Économie circulaire	
i) Prévention et gestion des déchets	
• les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	2.2.6 S'engager pour une économie circulaire des emballages 2.3.2 Réduire et valoriser les déchets
• les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	2.3.1 Lutter contre le gaspillage alimentaire
ii) Utilisation durable des ressources	
• la consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	2.3.6 Promouvoir une consommation d'eau responsable
• la consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	2.2.6 S'engager pour une économie circulaire des emballages
• la consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	2.3.3 S'engager pour le climat
• l'utilisation des sols	2.3.5 Construire et rénover durablement, dans le respect de la biodiversité

Article R. 225-105 du Code de commerce	Section du document de référence
d) Changement climatique	
• les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	2.3.3 S'engager pour le climat
• les mesures prises pour l'adaptation aux conséquences du changement climatique	2.3.3 S'engager pour le climat
• les objectifs de réduction fixés volontairement à moyen et long terme pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et les moyens mis en œuvre à cet effet	2.3.3 S'engager pour le climat
e) Protection de la biodiversité	
• les mesures prises pour préserver ou restaurer la biodiversité	2.2.3 Développer l'agroécologie 2.2.5 Agir pour une pêche et une aquaculture responsables 2.2.7 Agir pour protéger les forêts 2.3.4 Développer l'apiculture 2.3.5 Construire et rénover durablement, dans le respect de la biodiversité
Informations sociétales	
a) Engagements sociétaux en faveur du développement durable	
• l'impact de l'activité de la Société en matière d'emploi et de développement local	2.3.8 La responsabilité territoriale de Carrefour 2.4.2 Construire une relation avec les fournisseurs au service de la transition alimentaire • Proposer aux PME des relations différenciées • Promouvoir les fournisseurs locaux • Soutenir le commerce équitable
• l'impact de l'activité de la Société sur les populations riveraines ou locales	2.4.5 Être un commerçant solidaire
• les relations entretenues avec les parties prenantes de la Société et les modalités du dialogue avec celles-ci	2.1.3 Méthode RSE de Carrefour • Dialoguer avec les parties prenantes
• les actions de partenariat ou de mécénat	2.4.5 Être un commerçant solidaire
b) Sous-traitance et fournisseurs	
• la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	2.4.3 Promouvoir la RSE dans la chaîne d'approvisionnement 2.4.4 S'assurer de l'amélioration des conditions de travail chez nos fournisseurs
• la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	2.4.3 Promouvoir la RSE dans la chaîne d'approvisionnement 2.4.4 S'assurer de l'amélioration des conditions de travail chez nos fournisseurs
c) Loyauté des pratiques	
• les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	2.2.1 S'engager pour la qualité alimentaire
Lutte contre la corruption et l'évasion fiscale	
• les actions engagées pour prévenir la corruption	2.1.4 La lutte contre la corruption
• les actions engagées pour prévenir l'évasion fiscale	2.6.1 Loyauté des pratiques
Actions en faveur des droits de l'homme	
a) Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives	
• au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	2.4.4 S'assurer de l'amélioration des conditions de travail chez nos fournisseurs 2.6.2 Cadre de référence et mesures de prévention des atteintes graves
• à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	
• à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	
• à l'abolition effective du travail des enfants	
b) Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	2.4.4 S'assurer de l'amélioration des conditions de travail chez nos fournisseurs

2.7.3 Table de correspondance GRI-G4

Normes GRI de reporting	Section du document de référence
Normes universelles	
GRI 101 : Principes généraux	**2.7.4 Méthode détaillée de reporting des indicateurs RSE**
GRI 102 : Éléments généraux d'information	**1. Stratégie du Groupe Carrefour**
Stratégie	1. Stratégie du Groupe Carrefour
Éthique	2.6.2 Cadre de référence et mesures de prévention des atteintes graves ● Les Principes éthiques : Code de conduite professionnelle
Gouvernance	Chapitre 3. Gouvernement d'entreprise
Implication des parties prenantes	2.1.3 Méthode RSE de Carrefour ● Dialoguer avec les parties prenantes 2.5.3 Créer un environnement favorable à l'épanouissement des collaborateurs ● Un dialogue social fort, régulier et une relation sociale de qualité
Paramètres du rapport	2.7.1 Indicateurs extra-financiers 2.7.3 Table de correspondance GRI-G4 2.7.4 Méthode détaillée de reporting des indicateurs RSE 2.7.5 Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport d'activité
GRI 103 : Approche managériale	**2.1.3 Méthode RSE de Carrefour** **2.7.4 Méthode détaillée de reporting des indicateurs RSE**
GRI 200 : Normes économiques	
201 : Performance économique	Chapitre 5. Comptes consolidés au 31 décembre 2018
202 : Présence sur le marché	1.5. Description des activités
203 : Impacts économiques indirects	1.5.10 Un modèle d'affaires créateur de valeur partagée 2.3.8. Responsabilité territoriale de Carrefour 2.4.5. Être un commerçant solidaire
204 : Pratiques d'achats	2.4.2 Construire une relation avec les fournisseurs au service de la transition alimentaire ● Promouvoir les fournisseurs locaux
205 : Lutte contre la corruption	2.1.4. La lutte contre la corruption
206 : Comportement anticoncurrentiel	1.5. Description des activités
GRI 300 : Normes environnementales	
301 : Matières	2.2.6 S'engager pour une économie circulaire des emballages 2.3.1 Lutter contre le gaspillage alimentaire
302 : Énergie	2.3.3 Réduire les émissions de gaz à effet de serre ● La réduction des consommations d'énergie des magasins ● La réduction des émissions liées au transport
303 : Eau	2.3.6 Promouvoir une consommation d'eau responsable
304 : Biodiversité	2.2.3 Développer l'agroécologie 2.2.4 Garantir le bien-être animal 2.2.5 Agir pour une pêche et une aquaculture responsables 2.2.6 S'engager pour une économie circulaire des emballages 2.2.7 Agir pour protéger les forêts 2.3.5 Construire et rénover durablement, dans le respect de la biodiversité
305 : Émissions	2.3.3 Réduire les émissions de gaz à effet de serre ● La réduction des consommations d'énergie des magasins ● La réduction des émissions liées au transport
306 : Effluents et déchets	2.3.2 Réduire et valoriser les déchets
308 : Évaluation environnementale des fournisseurs	2.4.3 Promouvoir la RSE dans la chaîne d'approvisionnement
GRI 400 : Normes sociales	
401 : Emploi	2.5.1 L'emploi
402 : Relations employés/Direction	2.5.3. Créer un environnement favorable à l'épanouissement des collaborateurs => Assurer des relations sociales de qualité
403 : Santé et sécurité au travail	2.5.3 Créer un environnement favorable à l'épanouissement des collaborateurs ● Une attitude volontariste en matière de santé et de sécurité

Normes GRI de reporting	Section du document de référence
404 : Formation et éducation	2.5.2 Développer les compétences des collaborateurs ● La politique de formation
405 : Diversité et égalité des chances	2.5.4 Encourager la diversité et l'égalité des chances
406 : Lutte contre la discrimination	2.5.4 Encourager la diversité et l'égalité des chances
407 : Liberté syndicale et négociation collective	2.5.3 Créer un environnement favorable à l'épanouissement des collaborateurs ● Un dialogue social fort, régulier et une relation sociale de qualité
408 : Travail des enfants	2.4.4 S'assurer de l'amélioration des conditions de travail chez nos fournisseurs
409 : Travail forcé ou obligatoire	2.4.4 S'assurer de l'amélioration des conditions de travail chez nos fournisseurs
410 : Pratiques de sécurité	2.4.4 S'assurer de l'amélioration des conditions de travail chez nos fournisseurs
411 : Droits des peuples autochtones	Aucun cas de violation identifié des droits des peuples autochtones
412 : Évaluation des droits de l'homme	2.4.4 S'assurer de l'amélioration des conditions de travail chez nos fournisseurs
413 : Communautés locales	2.4.5 Être un commerçant solidaire
414 : Évaluation sociale des fournisseurs	2.4.3 Promouvoir la RSE dans la chaîne d'approvisionnement 2.4.4 S'assurer de l'amélioration des conditions de travail chez nos fournisseurs
416 : Santé et sécurité des consommateurs	2.2.1 S'engager pour la qualité alimentaire
417 : Commercialisation et étiquetage	2.2.1 S'engager pour la qualité alimentaire ● Garantir la transparence et la traçabilité des produits
418 : Confidentialité des données des clients	4.8.1. Principaux facteurs de risque et incertitudes

2.7.4 Méthodologie détaillée de reporting des indicateurs RSE

La Direction RSE s'appuie pour l'élaboration du rapport de gestion 2018 sur les Directions du Groupe concernées (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 de la Déclaration de Performance Extra Financière

La Déclaration de Performance Extra Financière du groupe Carrefour applique les principes suivants :

- 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 ;
- matérialité : Le contenu du rapport d'activité se concentre sur les enjeux sociaux, économiques et environnementaux les plus significatifs pour l'activité du Groupe ;
- régularité : Depuis dix-sept ans, Carrefour produit et publie chaque année un rapport extrafinancier. Depuis 2012, il est intégré dans le rapport de gestion du Groupe ;
- clarté : Le groupe Carrefour s'efforce de présenter une information compréhensible par le plus grand nombre 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 10 pays intégrés et les indicateurs clés de performance couvrent 95,7 % du CA HT consolidé du Groupe.

Comparabilité : 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 BU 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

Le périmètre concerne les magasins intégrés ouverts et opérés sous un 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. En cas de cession ou de fermeture d'une BU pendant la période de reporting, celle-ci est exclue.

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.

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.

Périmètre des indicateurs RH

Le périmètre s'applique à toutes les BUs du Groupe ainsi que les sièges. En cas de session 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 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.

Référentiels utilisés

Les informations détaillées répondent aux exigences issues de l'Ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et du décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 instituant une Déclaration de Performance Extra-Financière (telle que détaillée notamment aux articles L. 225-102-1 et R. 225-105 et suivants du Code de commerce). Ces informations portent sur les activités de la société mère Carrefour SA et de l'ensemble des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe. Carrefour Banque est notamment incluse dans le périmètre couvert par la Déclaration de Performance Extra-Financière de Carrefour SA, les risques liés à l'activité bancaire ont bien été intégrés dans l'analyse des risques présentée au chapitre 2.1.

Le rapport d'activité 2018 suit les lignes directrices du *Global Reporting Initiative*, les principes directeurs de l'OCDE ainsi que les recommandations du Pacte Mondial relatives à la « Communication sur le progrès » (CoP). La CoP Carrefour fait d'ailleurs l'objet d'une publication annuelle sur le site des Nations Unies (*https://www.unglobalcompact.org/*) et est qualifiée au niveau *Advanced* (depuis 2014) à l'issue d'une revue par les pairs, réalisée sous l'égide de Global Compact France.

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.

Informations environnementales

Émissions de CO_2

Afin d'évaluer les émissions de CO_2 liées à la consommation d'énergie (électricité, gaz et fioul) et aux fluides réfrigérants des magasins, des facteurs de conversion (de kWh et kg en équivalent kg CO2) provenant d'organismes internationalement reconnus, comme l'IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) et l'AIE (Agence internationale de l'énergie) sont utilisés. Les BUs disposent également de la possibilité d'utiliser les facteurs nationaux spécifiques.

En France, le facteur d'émissions lié à la consommation d'électricité des BUs est mis à jour chaque année en fonction des modifications apportées au contrat d'approvisionnement d'électricité (50 % marché régulé/50 % marché ouvert). Le facteur d'émission lié au biodiésel a également été actualisé en 2018 pour plus de précision.

Concernant 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). Un taux de conversion égal à 2,6667 kg de CO_2 émis par litre de carburant consommé établi avec l'Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) est utilisé. Cet indicateur comptabilise les émissions de CO_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 rail (cas de la France notamment) et maritime.

Enfin, il est à noter que les trajets retours « magasins/entrepôts » sont pris en compte uniquement dans le cas de flottes prêtées à l'usage exclusif de Carrefour.

Concernant le **KPI Logistique** (émissions de CO_2 par unité de transport), 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 pays dont la logistique est principalement assurée par les fournisseurs sont exclus du périmètre de reporting.

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. Certains 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 N.

À titre exceptionnel, les données 2017 des émissions de CO2 liées à la réfrigération et la quantité de fluides réfrigérants rechargés suite à des fuites des hypermarchés en France ont été extrapolées sur la base des taux de fuite moyens de la période de reporting pour 20 % des hypermarchés.

KPI Déchets : le périmètre de reporting retenu comprend les BUs bénéficiant d'entreprises de collecte de déchets qui fournissent l'information quant au tonnage de déchets évacués. En règle générale, lorsque la collecte est réalisée directement par les collectivités locales, aucune information n'est disponible. De plus, lorsque les déchets sont collectés et regroupés sur les entrepôts, les quantités correspondantes ne sont pas systématiquement intégrées au reporting.

Compte tenu des limites méthodologiques énoncées ci-dessus et des difficultés de collecte, le périmètre de reporting peut varier selon les indicateurs. Pour chaque indicateur communiqué sur un périmètre restreint, ce dernier est précisé. Pour analyser les évolutions, sont retirées toutes les BUs pour lesquelles il manque les données d'une des années de comparaison.

Informations Produits

Nombre de références de produits bio : le nombre de références de produits bio reporté porte sur le nombre de références, labellisées par un tiers externe, identifiées dans les marques de distributeur, dont le montant de ventes au cours de l'année est non nul. Le nombre de références Groupe correspond à la somme des références proposées à la vente dans chaque pays. Dans le cas particulier du textile, les coloris sont différenciés, mais pas les tailles.

Produits équitables : le label produit équitable n'existant pas dans tous les pays du Groupe, ont été intégrés à cet indicateur des produits non labellisés, mais pour lesquels la démarche menée se rapproche de celle requise pour une labellisation. C'est en particulier le cas des produits issus des achats directs vendus en Chine.

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 abattoirs.

Informations Ressources humaines

Effectifs fin de période : sont pris en compte les collaborateurs liés à l'entreprise par un contrat de travail (hors stagiaires et contrats suspendus) présents à l'effectif au 31 décembre. Les CDD de plus de 2 ans sont considérés comme des CDI en Chine.

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

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

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

Modalités de collecte, consolidation et contrôle des données

Période de reporting

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

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

Depuis 2012, afin de répondre aux exigences de l'article 225 du Grenelle 2, les indicateurs correspondant aux magasins, aux marchandises et à la logistique sont désormais calculés sur une période de 12 mois glissants allant d'octobre à septembre. Dans les analyses, ces chiffres sont considérés comme comparables avec les données présentées sur une année civile pour les années précédentes.

Modalités de collecte des données

Le système mis en place est fondé sur une double remontée d'information permettant une collecte des données qualitatives et quantitatives auprès des différents pays et enseignes. Sur le plan qualitatif, les bonnes pratiques mises en œuvre dans les pays sont remontées par e-mail. Sur le plan quantitatif, l'application BFC mise en place en 2014 assure le reporting et la consolidation des indicateurs clés de performance environnementale. Cette application est également utilisée par le Groupe pour le reporting et la consolidation financière. Pour deux pays, 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.

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.

Vérification externe

Principe applicable : fiabilité.

Les données chiffrées sont produites, consolidées, analysées et publiées. Une sélection fait l'objet d'une vérification par un tiers externe.

Audit externe

Les procédures de reporting ont fait l'objet d'une vérification externe par le Commissaire aux comptes MAZARS, désigné Organisme tiers indépendant. Pour indicateurs clé de performance et les informations considérées comme étant les plus significatives, des tests de détails ont été réalisés sur les données. Les indicateurs identifiés par le symbole √ ont été revus en assurance raisonnable.

2.7.5 Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2018.

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société Carrefour, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1058 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion, en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration 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.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la société, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration dans la partie « Méthodologie détaillée de reporting des indicateurs RSE ».

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

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 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, ci-après les « Informations ».

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 [1] ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par la société des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de Plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- 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 le modèle d'affaires et les 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 ;
- Nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- Nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- Nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société ;
- Nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- Nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- Nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs et qualitatifs [2] que nous avons considérés les plus importants :
  - 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, 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 de Business Units contributrices [3] et couvrent entre 23 et 100% des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes ;
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de la société.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 5 personnes et se sont déroulés entre novembre 2018 et mars 2019 sur une durée totale d'intervention de 15 semaines.

Nous avons mené une trentaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions RSE, ressources humaines, gestion des risques.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la Déclaration 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.

Commentaires

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du code de commerce, nous formulons le commentaire suivant :

- Le périmètre de publication des indicateurs « nombre d'heures de formation », « taux de fréquence et taux de gravité des accidents du travail » et « taux d'absentéisme » n'inclut pas les données de Carrefour Chine Hypermarchés et représente 9% de l'effectif.

Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'Informations RSE

Concernant les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe √, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe « 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 71 et 81 % des informations environnementales identifiées par le signe √. Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe √.

Conclusion

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

Fait à Paris La Défense, le 4 mars 2019

L'organisme tiers indépendant

MAZARS SAS

Edwige REY

Associée RSE & Développement Durable

(1) Consommation d'énergie en GWh et en kWh/m² (indicateur primaire pour le calcul des EGES) ; Emissions de CO_2 liées à la consommation d'énergie des magasins par m² ; Emissions de CO_2 liées à la consommation de fluides réfrigérants par m² ; Emissions de CO_2 par unité de transport.

(2) Indicateurs clé de performance : Part des femmes dans le management ; % de femmes nommées aux postes clé ; Taux de fréquence des accidents du travail ; Taux de gravité des accidents du travail ; Nombre total d'heures de formation par salarié ; % des déchets recyclés et valorisés (dons alimentaires inclus) ; % de ventes issues de la pêche durable (produits contrôlés) ; % des ventes TTC des 10 premières familles de produits bois/papier conformes à l'engagement Forêt Durable ; % en nombre de fournisseurs de bovins brésiliens géoréférencés, en zéro déforestation ; % d'audit sociaux avec alertes ; % des fournisseurs participant à l'autodiagnostic RSE.

Autres informations : Effectif par sexe, catégorie d'employé, âge, zone géographique ; Nombre d'embauches total (CDD/CDI) ; Nombre de départs ; Nombre de salariés déclarés travailleurs handicapés ; Montant des ventes de produits bio (contrôlés et MN) ; Montant des ventes de produits issus de la Filière Qualité Carrefour ; Quantité de déchets d'emballages évités ; Technologie Blockchain sur la traçabilité des produits (qualitatif).

(3) Carrefour France Hypermarchés et Supermarchés, Carrefour Chine Hypermarchés : l'ensemble des informations citées en notes de bas de page 1 et 2.

Carrefour Brésil Hypermarchés et Supermarchés : Consommation d'énergie en GWh et en kWh/m² (indicateur primaire pour le calcul des EGES) ; Emissions de CO_2 liées à la consommation d'énergie des magasins par m² ; Emissions de CO_2 liées à la consommation de fluides réfrigérants par m², Emissions de CO2 par unité de transport. ; % des déchets recyclés et valorisés (dons alimentaires inclus) ; % de ventes issues de la pêche durable (produits contrôlés) ; % des ventes TTC des 10 premières familles de produits bois/papier conformes à l'engagement Forêt Durable ; % en nombre de fournisseurs de bovins brésiliens géoréférencés, en zéro déforestation ; % des déchets alimentaires non valorisés ; Nombre de salariés déclarés travailleurs handicapés ; Montant des ventes de produits bio (contrôlés et MN) ; Montant des ventes de produits issus de la Filière Qualité Carrefour ; Quantité de déchets d'emballages évités ; % de femmes nommées aux postes clé ; Nombre total d'heures de formation par salarié.

Carrefour Espagne Hypermarchés et Supermarchés : Consommation d'énergie en GWh et en kWh/m² (indicateur primaire pour le calcul des EGES) ; Emissions de CO_2 liées à la consommation d'énergie des magasins par m² ; Emissions de CO_2 liées à la consommation de fluides réfrigérants par m², Emissions de CO2 par unité de transport. ; % des déchets recyclés et valorisés (dons alimentaires inclus)

Atacadao Brésil – Carrefour Pologne Hypermarchés et Supermarchés – Carrefour Roumanie Hypermarchés : Consommation d'énergie en GWh et en kWh/m² (indicateur primaire pour le calcul des EGES) ; Emissions de CO_2 liées à la consommation d'énergie des magasins par m² ; Emissions de CO_2 liées à la consommation de fluides réfrigérants par m².

3

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1 **Code de gouvernement d'entreprise** **130**

3.2 **La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration** **131**

3.2.1 Le Conseil d'administration 131

3.2.2 Fonctionnement du Conseil d'administration 150

3.2.3 Comités spécialisés du Conseil d'administration 154

3.3 **Direction Générale et Comité Exécutif Groupe** **162**

3.3.1 La Direction Générale 162

3.3.2 Le Comité Exécutif Groupe 163

3.4 **Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux** **165**

3.4.1 Rémunération des Administrateurs 165

3.4.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs 167

3.4.3 Tableaux sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs 173

3.5 **Règle « appliquer ou expliquer » du Code AFEP-MEDEF** **174**

3.6 **Conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants et L. 225-42-1 du Code de commerce** **175**

3.7 **Opérations effectuées par les mandataires sociaux sur les actions de la Société** **176**

3.8 **Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés** **178**

3.1 Code de gouvernement d'entreprise

La Société se réfère au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (Code AFEP-MEDEF) révisé en juin 2018. Le Code AFEP-MEDEF est consultable au siège social de la Société. Ce Code de gouvernement d'entreprise peut être consulté sur le site Internet de l'AFEP (*www.afep.com*) et du MEDEF (*www.medef.com*).

3.2 La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

3.2.1 Le Conseil d'administration

3.2.1.1 Composition du Conseil d'administration en 2018

Le Conseil d'administration est composé de dix-neuf 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				Comités spécialisés du Conseil d'administration				
Administrateur	*Nationalité*	*Âge*	*Sexe*	*Indépendance*	*Nomination*	*Dernier renouvellement*	*Fin de mandat* [1]	*Autres mandats* [2]	*Comité d'audit*	*Comité des rémunérations*	*Comité des nominations*	*Comité RSE*	*Comité stratégique*
Alexandre Bompard *Président-Directeur Général*	Français	46	M		18/07/2017	15/06/2018	AG 2021	1					■
Philippe Houzé *Administrateur référent*	Français	71	M		11/06/2015	15/06/2018	AG 2021	1	☐		☐		☐
Bernard Arnault [5]	Français	70	M		28/07/2008	15/06/2017	AG 2020	1					
Nicolas Bazire	Français	61	M		28/07/2008	15/06/2018	AG 2021	4	☐	☐			☐
Jean-Laurent Bonnafé	Français	57	M		28/07/2008	15/06/2017	AG 2020	1					
Thierry Breton	Français	64	M	✓	28/07/2008	17/05/2016	AG 2019	2		■			
Flavia Buarque de Almeida	Brésilienne	51	F		12/04/2017	-	AG 2019	1			☐		
Stéphane Courbit	Français	54	M	✓	15/06/2018	-	AG 2021	-		☐			☐
Abilio Diniz	Brésilien	82	M		17/05/2016	-	AG 2019	1					✷
Aurore Domont	Française	50	F	✓	15/06/2018	-	AG 2021	-			☐	■	
Charles Edelstenne	Français	81	M	✓	28/07/2008	17/05/2016	AG 2019	2		☐	■		
Thierry Faraut [3]	Français	48	M		23/11/2017	-	AG 2020	-			☐		
Stéphane Israël	Français	48	M	✓	15/06/2018	-	AG 2021	-	■				
Mathilde Lemoine	Française	49	F	✓	20/05/2011	15/06/2018	AG 2021	1	☐				
Patricia Moulin Lemoine	Française	70	F		11/06/2015	15/06/2018	AG 2021	-				☐	
Amélie Oudéa-Castera [4]	Française	41	F	✓	15/06/2018	-	AG 2021	2	☐		☐		☐
Martine Saint-Cricq [3]	Française	61	F		04/10/2017	-	AG 2020	-				☐	
Marie-Laure Sauty de Chalon	Française	56	F	✓	15/06/2017		AG 2020	2				☐	
Lan Yan	Française	62	F	✓	15/06/2017		AG 2020	-		☐			

(1) Date de l'Assemblée Générale Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre de l'année précédente.
(2) Autres mandats exercés au sein de sociétés cotées (hors groupe Carrefour). Plusieurs mandats exercés dans des sociétés cotées appartenant à un même groupe sont décomptés comme un seul et unique mandat.
(3) Administrateur représentant les salariés.
(4) Administratrice du 15/06/18 au 07/11/18.
(5) Director until 04/15/19.

■ *Président /* ✷ *Vice-président /* ☐ *Membre*

Les Administrateurs sont nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire sur proposition du Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des nominations, 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 et de ses comités spécialisés au cours de l'exercice

Le tableau présenté ci-dessous synthétise les évolutions de la composition du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés intervenues au cours de l'exercice 2018 :

	Départs	Nominations	Renouvellements
Conseil d'administration	Georges Ralli * Diane Labruyère-Cuilleret * Bertrand de Montesquiou * Anne-Claire Taittinger * Amélie Oudéa-Castéra *	Stéphane Courbit * Aurore Domont * Stéphane Israël * Amélie Oudéa-Castéra *	Alexandre Bompard Nicolas Bazire Philippe Houzé Mathilde Lemoine * Patricia Moulin Lemoine
Comité d'audit	Georges Ralli * Bertrand de Montesquiou * Amélie Oudéa-Castéra *	Stéphane Israël * (1) Amélie Oudéa-Castéra *	-
Comité des rémunérations	Flavia Buarque de Almeida Anne-Claire Taittinger *	Nicolas Bazire Stéphane Courbit *	-
Comité des nominations	Nicolas Bazire Diane Labruyère-Cuilleret * Bertrand de Montesquiou * Anne-Claire Taittinger * Amélie Oudéa-Castéra *	Charles Edelstenne * (1) Flavia Buarque de Almeida Aurore Domont * Thierry Faraut ** Amélie Oudéa-Castéra *	
Comité RSE	Diane Labruyère-Cuilleret * Bertrand de Montesquiou *	Aurore Domont * (1) Martine Saint-Cricq **	-
Comité stratégique	Georges Ralli * Amélie Oudéa-Castéra *	Stéphane Courbit * Amélie Oudéa-Castéra *	-

* *Administrateur indépendant.*
** *Administrateur représentant les salariés.*
(1) Nomination en qualité de Président(e) du Comité.

Évolution de la composition du Conseil d'administration

L'Assemblée Générale du 15 juin 2018 a ratifié la cooptation de Monsieur Alexandre Bompard en qualité d'Administrateur intervenue le 18 juillet 2017 et a renouvelé son mandat pour une durée de trois années.

En outre, l'Assemblée Générale du 15 juin 2018, a renouvelé les mandats d'Administrateurs de Mesdames Patricia Moulin Lemoine et Mathilde Lemoine et de Messieurs Philippe Houzé, Nicolas Bazire et Alexandre Bompard et a nommé quatre nouveaux Administrateurs indépendants : Mesdames Amélie Oudéa-Castéra et Aurore Domont, Messieurs Stéphane Israël et Stéphane Courbit, en remplacement de Madame Diane Labruyère-Cuilleret et de Messieurs Georges Ralli et Bertrand de Montesquiou, dont les mandats arrivaient à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 15 juin 2018, et de Madame Anne-Claire Taittinger, qui avait fait part de sa décision de mettre son mandat à disposition du Conseil d'administration.

Madame Amélie Oudéa-Castéra a démissionné de son mandat le 7 novembre 2018 en conséquence de sa nomination en qualité de Directrice Exécutive E-Commerce, *Data* et Transformation Digitale du groupe Carrefour.

Lors de sa réunion du 22 janvier 2019, le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des nominations, a décidé de coopter Madame Claudia Almeida e Silva en qualité d'Administratrice indépendante, en remplacement de Madame Amélie Oudéa-Castéra, pour la durée restant à courir du mandat de cette dernière, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2020. La ratification de sa cooptation sera soumise à l'Assemblée Générale des actionnaires devant se réunir le 14 juin 2019.

Lors de sa réunion du 24 avril 2019, et après avoir pris acte de la démission de Monsieur Bernard Arnault, le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des nominations, a décidé de coopter Monsieur Alexandre Arnault en qualité d'Administrateur en remplacement de Monsieur Bernard Arnault, 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 2019. La ratification de sa cooptation sera également soumise à l'Assemblée générale des actionnaires devant se réunir le 14 juin 2019. Par ailleurs, le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale du 14 juin 2019 de renouveler les mandats d'Administrateurs de Madame Flavia Buarque de Almeida et de Messieurs Abilio Diniz, Thierry Breton et Charles Edelstenne.

Évolution de la composition des comités spécialisés du Conseil d'administration

La composition des comités spécialisés du Conseil d'administration a été revue, sur recommandations du Comité des nominations, consécutivement à l'évolution de la composition du Conseil d'administration intervenue lors de l'Assemblée Générale du 15 juin 2018.

La présidence du Comité d'audit a été confiée à Monsieur Stéphane Israël (Administrateur indépendant), en remplacement de Monsieur Georges Ralli.

La présidence du Comité des nominations a été confiée à Monsieur Charles Edelstenne (Administrateur indépendant) en remplacement de Monsieur Bertrand de Montesquiou. Madame Flavia Buarque de Almeida, Madame Aurore Domont (Administratrice indépendante) et Monsieur Thierry Faraut (Administrateur représentant les salariés) ont également rejoint le Comité des nominations en remplacement de Mesdames Diane Labruyère-Cuilleret et Anne-Claire Taittinger et de Monsieur Nicolas Bazire.

Le Comité des rémunérations a accueilli deux nouveaux membres : Monsieur Nicolas Bazire et Monsieur Stéphane Courbit (Administrateur indépendant) en remplacement de Mesdames Flavia Buarque de Almeida et Anne-Claire Taittinger.

La présidence du Comité RSE a été confiée à Madame Aurore Domont (Administratrice indépendante) en remplacement de Madame Diane Labruyère-Cuilleret. Madame Martine Saint-Cricq (Administratrice représentant les salariés) a également rejoint le Comité RSE en remplacement de Monsieur Bertrand de Montesquiou.

Monsieur Stéphane Courbit (Administrateur indépendant) a rejoint le Comité stratégique en remplacement de Monsieur Georges Ralli.

Enfin, lors de sa réunion du 24 avril 2019, le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des nominations, a décidé de désigner Madame Claudia Almeida e Silva en qualité de membre du Comité d'audit et du Comité RSE.

Équilibre de la composition du Conseil d'administration

L'évolution de la composition du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés a fait l'objet de discussions au Comité des nominations et au Conseil d'administration afin de poursuivre le mouvement de renouvellement initié en 2017. En accueillant 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.

Le Conseil d'administration comprend 8 femmes sur 19 membres, soit un taux de 41,2 % (pour l'appréciation de cette proportion, ne sont pas pris en compte les Administrateurs représentant les salariés), et compte désormais 3 Administrateurs de nationalité étrangère.

Le Conseil d'administration bénéficie par ailleurs 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. Les Administrateurs sont présents, actifs et engagés, ce qui représente autant d'atouts pour la 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 3.2.1.4 du présent Document de Référence.

Équilibre de la composition du Comité Exécutif Groupe

Le Comité Exécutif Groupe a été constitué le 22 septembre 2017 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. Composé de managers issus du Groupe et de personnalités venant d'autres horizons et apportant des expertises complémentaires, ce Comité comprenait, lors de sa constitution, 14 membres dont 1 femme.

Il est dorénavant composé de 16 membres dont 3 femmes.

Cette évolution de la composition du Comité Exécutif Groupe reflète plus largement la progression de Carrefour sur un enjeu majeur, l'accès des femmes aux postes à responsabilité. En un an, l'équipe dirigeante du Groupe s'est considérablement féminisée et plusieurs femmes ont été nommées à des postes stratégiques pour l'activité du Groupe, au-delà du Comité Exécutif. 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 et notamment en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilités. Pour développer la mixité et renforcer la présence des femmes au sein des Comités de Direction, Carrefour développe depuis 2011 un programme international nommé « Women Leaders ». Ce programme incarne plusieurs engagements du Groupe et notamment la signature en 2013 des « Women Empowerment Principles » de ONU Femmes. L'engagement de Carrefour en ce domaine se traduit également au travers de l'indice RSE & de transition alimentaire du Groupe qui mesure les indicateurs clés suivants : « 40 % des nominations aux postes clés seront des femmes d'ici 2025 » et « 100 % des pays seront labellisés GEEIS en 2020 » (détails en section 2.1.3 du présent Document de Référence). Ainsi, cette politique a permis à Carrefour de faire progresser en 2018 la part des femmes dans le management (41,1 %), dans les postes de Directeurs (26,5 %) et de Directeurs seniors (17,7 %) (voir section 2.5.4 du présent Document de Référence).

La présence d'Administrateurs représentant les salariés

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.

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.

Leurs biographies figurent en section 3.2.1.4 du présent Document de Référence. Conformément à la loi, ils ont tous deux démissionné de leurs mandats représentatifs 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 n'ont pas perçu de jetons de présence en 2018.

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.

3.2.1.3 Composition du Conseil d'Administration en date du 24 avril 2019

					Durée du mandat				Comités spécialisés du Conseil d'administration				
Administrateur	Nationalité	Âge	Sexe	Indépendance	Nomination	Dernier renouvellement	Fin de mandat [1]	Autres mandats [2]	Comité d'audit	Comité des rémunérations	Comité des nominations	Comité RSE	Comité stratégique
Alexandre Bompard *Président-Directeur Général*	Français	46	M		18/07/2017	15/06/2018	AG 2021	1					■
Philippe Houzé *Administrateur référent*	Français	71	M		11/06/2015	15/06/2018	AG 2021	1	☐		☐		☐
Claudia Almeida e Silva	Portugaise	45	F	✓	22/01/2019[4]	-	AG 2021	-	☐			☐	
Alexandre Arnault	Français	26	M		24/04/2019[4]	-	AG 2020	-					
Nicolas Bazire	Français	61	M		28/07/2008	15/06/2018	AG 2021	4	☐	☐			☐
Jean-Laurent Bonnafé	Français	57	M		28/07/2008	15/06/2017	AG 2020	1					
Thierry Breton	Français	64	M	✓	28/07/2008	17/05/2016	AG 2019	2		■			
Flavia Buarque de Almeida	Brésilienne	51	F		12/04/2017	-	AG 2019	1			☐		
Stéphane Courbit	Français	54	M	✓	15/06/2018	-	AG 2021	-		☐			☐
Abilio Diniz	Brésilien	82	M		17/05/2016	-	AG 2019	1					✷
Aurore Domont	Française	50	F	✓	15/06/2018	-	AG 2021	-			☐	■	
Charles Edelstenne	Français	81	M	✓	28/07/2008	17/05/2016	AG 2019	2		☐	■		
Thierry Faraut [3]	Français	48	M		23/11/2017	-	AG 2020	-			☐		
Stéphane Israël	Français	48	M	✓	15/06/2018	-	AG 2021	-	■				
Mathilde Lemoine	Française	49	F	✓	20/05/2011	15/06/2018	AG 2021	1	☐				
Patricia Moulin Lemoine	Française	70	F		11/06/2015	15/06/2018	AG 2021	-				☐	
Martine Saint-Cricq [3]	Française	61	F		04/10/2017	-	AG 2020	-				☐	
Marie-Laure Sauty de Chalon	Française	56	F	✓	15/06/2017	-	AG 2020	2				☐	
Lan Yan	Française	62	F	✓	15/06/2017	-	AG 2020	-		☐			

(1) Date de l'Assemblée Générale Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre de l'année précédente.
(2) Autres mandats exercés au sein de sociétés cotées (hors groupe Carrefour). Plusieurs mandats exercés dans des sociétés cotées appartenant à un même groupe sont décomptés comme un seul et unique mandat.
(3) Administrateur représentant les salariés.
(4) Date de cooptation ; ratification de la cooptation proposée à l'Assemblée Générale Annuelle 2019.

■ *Président /* ✷ *Vice-président /* ☐ *Membre*

3.2.1.4 Des Administrateurs sensibilisés aux règles de déontologie

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 toute circonstance 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.

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.

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 des nominations, 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 des nominations, d'examiner la situation de chacun de ses Administrateurs au regard de son indépendance.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, et sur recommandations du Comité des nominations, le Conseil d'administration a procédé le 24 avril 2019, à l'évaluation annuelle du caractère indépendant des Administrateurs. Parmi ses 19 membres, 9 sont considérés comme des Administrateurs indépendants, soit une proportion de 52,9 %, 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 Claudia Almeida e Silva, Aurore Domont, Mathilde Lemoine, Marie-Laure Sauty de Chalon et Lan Yan ainsi que Messieurs Thierry Breton, Stéphane Courbit, Charles Edelstenne et Stéphane Israël sont qualifiés d'Administrateurs indépendants.

Sur recommandations du Comité des nominations, le Conseil d'administration a retenu qu'aucun des Administrateurs indépendants n'entretient directement ou indirectement de relations d'affaires significatives avec le Groupe pouvant créer un conflit d'intérêts tant du point de vue du Groupe que de l'Administrateur concerné. L'analyse du caractère significatif de la relation d'affaires a porté sur plusieurs critères : l'antériorité et l'historique de la relation contractuelle entre le Groupe et le groupe au sein duquel un Administrateur de la Société exerce un mandat social ou une fonction exécutive, l'application à la relation contractuelle de conditions normales de marché, l'absence de dépendance économique ou d'exclusivité, la proportion non significative de chiffre d'affaires résultant des relations d'affaires entre le groupe concerné et le groupe Carrefour.

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 *Administrateur référent*	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	X
Claudia Almeida e Silva (*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Alexandre Arnault	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X
Bernard Arnault [2]	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X
Nicolas Bazire	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X
Jean-Laurent Bonnafé	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓
Thierry Breton (*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Flavia Buarque de Almeida	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X
Stéphane Courbit (*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Abilio Diniz	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X
Aurore Domont (*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Charles Edelstenne (*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Stéphane Israël (*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mathilde Lemoine (*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Patricia Moulin Lemoine	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	X
Amélie Oudéa-Castera (*) [3]	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Marie-Laure Sauty de Chalon (*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Lan Yan (*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

(1) Dans ce tableau :
✓ représente un critère d'indépendance satisfait ;
X représente un critère d'indépendance non satisfait.
(*) Administrateurs indépendants
(2) Administrateur jusqu'au 15 avril 2019
(3) Administratrice du 15/06/18 au 07/11/18

Administrateur référent

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. Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 15 juin 2017 et sur recommandations du Comité des nominations, a désigné Monsieur Philippe Houzé pour assumer cette fonction. Lors de la désignation de l'Administrateur référent, le Conseil d'administration a pris en compte, lors de ses délibérations, le fait que Monsieur Philippe Houzé n'était pas qualifié d'Administrateur indépendant. Néanmoins et compte tenu des missions confiées à l'Administrateur référent au sein de la société Carrefour, de son expérience du secteur et de la gouvernance et de sa qualité de représentant d'un des actionnaires de référence de la Société, le Conseil d'administration a considéré que Monsieur Philippe Houzé était la personne la plus appropriée pour veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société et représenter les intérêts des actionnaires.

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.

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, 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 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.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 17 janvier 2018, a autorisé l'acquisition par le Groupe du fonds de commerce du magasin Carrefour Market situé à Charnay-Lès-Mâcon qui appartient au groupe Labruyère & Eberlé, sur la base d'un rapport d'un cabinet d'expertise indépendant qui a conclu que le prix d'acquisition était équitable pour les actionnaires du Groupe. 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 de Référence, aucun des mandataires sociaux n'a, au cours des cinq dernières années :

- été condamné pour fraude ;
- été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation en qualité de mandataire social ;
- fait l'objet d'une sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire (y compris des organismes professionnels désignés) ;
- été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document de Référence, aucun conflit d'intérêts même 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 de Référence, il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'un des mandataires sociaux de la Société aurait été nommé en tant que membre d'un de 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 de Référence, aucun des mandataires sociaux n'est lié par un contrat de service avec la Société ou l'une de ses filiales.

3.2.1.5 Biographie des Administrateurs

Alexandre Bompard

Président-Directeur Général

Président du Comité stratégique

Né le 4 octobre 1972. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 100 000

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 : 15 juin 2018

Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020

Expertise et expérience

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.

Alexandre Bompard

Autres mandats en cours au 31 décembre 2018

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 : juillet 2017), Administrateur et Membre du Comité de responsabilité sociale environnementale et sociétale de Fnac Darty * (fin de mandat : novembre 2017)
- Président-Directeur Général de Fnac Darty Participations et Services (fin de mandat : juillet 2017)
- Administrateur de Les Éditions Indépendantes (fin de mandat : 2015)
- Membre du Comité de surveillance de Banijay Group Holding (fin de mandat : janvier 2018)
- Membre du Comité stratégique de Lov Banijay (fin de mandat : janvier 2018)

À l'étranger :

- Administrateur de Darty Ltd (Royaume-Uni) (fin de mandat : juillet 2017)

** Société cotée.*

Claudia Almeida e Silva

Administratrice indépendante

Membre du Comité d'audit et du Comité RSE

Née le 24 septembre 1973. Portugaise

Nombre d'actions détenues dans la Société : 0

Date de cooptation au sein du Conseil d'administration : 22 janvier 2019

Ratification de la cooptation soumise à l'Assemblée Générale du 14 juin 2019

Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020

Expertise et expérience

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 2018

À l'étranger :

- Managing Director de Singularity Singularity Capital SA (Portugal)
- Managing Director de Praça Hub Lda (Portugal)

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

- Gérante de Fnac Portugal (Portugal)

Alexandre Arnault

Administrateur

Né le 5 mai 1992. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 0

Date de cooptation au sein du Conseil d'administration : 24 avril 2019

Ratification de la cooptation soumise à l'Assemblée Générale du 14 juin 2019

Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2019

Expertise et expérience

Monsieur Alexandre Arnault dirige la société RIMOWA dont il a initié et piloté l'acquisition au sein du Groupe LVMH depuis janvier 2017. Monsieur Alexandre Arnault a réalisé ses premières expériences professionnelles aux Etats-Unis dans le conseil en stratégie, chez McKinsey & Company puis dans le capital investissement chez KKR à New-York. Il a ensuite rejoint le Groupe LVMH et la holding d'investissement familiale Groupe Arnault pour se concentrer sur l'innovation dans le secteur de la technologie. A ce titre, Monsieur Alexandre Arnault a participé à la définition et la mise en œuvre d'une stratégie en réponse aux enjeux de l'essor du e-commerce dans le secteur des produits de haute qualité. Il a également participé à la réalisation et au suivi de nombreux investissement dans des sociétés technologiques aux Etats-Unis et en Europe.

Monsieur Alexandre Arnault est diplômé de l'École Telecom ParisTech et d'un master de l'École Polytechnique.

Ses compétences en matière de technologie et de e-commerce apportent une contribution bénéfique à la stratégie du Groupe.

Autres mandats en cours au 31 décembre 2018

En France :

- Président de RIMOWA France Sarl
- Président de RIMOWA International SAS
- Président de 24 Sèvres SAS
- Président de Köln Investments

À l'étranger :

- Directeur Général de 110 Vondrau Holding Inc. (Canada)
- Managing Director de RIMOWA Austria GmbH (Autriche)
- Managing Director de RIMOWA CZ Spol S.r.o (République Tchèque)
- Directeur Général de RIMOWA Distribution, INC (Etats-Unis)
- Administrateur de RIMOWA Far East Limited (Hong Kong)
- Administrateur de RIMOWA Great Britain, Limited (Royaume Uni)
- Managing Director de RIMOWA Group GmbH (Allemagne)
- Directeur Général de RIMOWA Inc (Etats-Unis)
- Managing Director de RIMOWA Italy Srl (Italie)
- Administrateur de RIMOWA Japan Co Ltd (Japon)
- Administrateur RIMOWA Macau Ltd (Macau)
- Directeur Général de RIMOWA North America Inc (Canada)
- Managing Director et président du conseil d'administration de RIMOWA Schweiz AG (Suisse)
- Administrateur de RIMOWA Shanghai Commercial and Trading Co (Chine)
- Administrateur de RIMOWA Spain S.L.U (Espagne)

** Société cotée.*

Nicolas Bazire

Administrateur

Membre du Comité des rémunérations, du Comité d'audit et du Comité stratégique

Né le 13 juillet 1957. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000

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

Date du dernier renouvellement : 15 juin 2018

Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020

Expertise et expérience

Monsieur Nicolas Bazire a été Directeur du Cabinet du Premier Ministre Édouard Balladur en 1993. Il a été Associé-Gérant de Rothschild & Cie Banque entre 1995 et 1999.

Il est, depuis 1999, Directeur Général de groupe Arnault SEDCS.

Monsieur Nicolas Bazire fait bénéficier le Conseil d'administration de son expérience d'Administrateur de grandes sociétés à dimension internationale et de dirigeant de sociétés cotées ainsi que de son expertise dans le domaine bancaire et financier.

Autres mandats en cours au 31 décembre 2018

En France :

- Directeur Général de groupe Arnault (SEDCS)
- Administrateur de LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton (SE) *
- Administrateur, Membre du Comité d'audit de la performance et Membre du Comité de sélection des Administrateurs et des Rémunérations de Christian Dior (SE) *
- Administrateur et Président du Comité des nominations et des rémunérations de Atos SE *
- Administrateur, Membre du Comité d'audit et des comptes, du Comité des nominations et de la Gouvernance et du Comité stratégique de Suez SA *
- Administrateur et Membre du Comité des rémunérations de LV Group (SA)
- Administrateur de Agache Développement SA
- Administrateur de Europatweb SA
- Directeur Général Délégué et représentant permanent de groupe Arnault, Administrateur de Financière Agache SA
- Administrateur et Membre du Comité des rémunérations du groupe Les Échos SA
- Vice-Président du Conseil de surveillance et Membre du Comité de désignation de Les Échos SAS
- Membre du Comité de surveillance de Montaigne Finance SAS
- Directeur Général Délégué non Administrateur et représentant permanent de groupe Arnault, Administrateur de Semyrhamis SA
- Administrateur de Louis Vuitton Fondation d'entreprise
- Représentant permanent de UFIPAR, Administrateur de Louis Vuitton Malletier (SA)
- Représentant permanent de Montaigne Finance, Administrateur de GA Placements SA

À l'étranger :

- Représentant permanent de UFIPAR, Administrateur et Rapporteur de la Commission Finances et Audit de la société des Bains de Mer de Monaco SA * (Monaco)

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

En France :

- Administrateur de Financière Agache Private Equity SA (fin de mandat : 2015)

** Société cotée.*

Jean-Laurent Bonnafé

Administrateur

Né le 14 juillet 1961. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 030

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

Date du dernier renouvellement : 15 juin 2017

Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2019

Expertise et expérience

Polytechnicien et Ingénieur du Corps des Mines, Monsieur Jean-Laurent Bonnafé a rejoint le groupe BNP en 1993 à la direction des grandes entreprises.

Après avoir été Responsable de la Stratégie et du Développement à partir de 1997, puis Responsable du rapprochement dans le cadre de la fusion BNP et Paribas, puis nommé en 2002, Responsable du pôle Banque de Détail en France, Directeur des Réseaux France et membre du Comité Exécutif du groupe BNP Paribas, Monsieur Jean-Laurent Bonnafé a été nommé Directeur Général Délégué le 1er septembre 2008 en charge des activités de banque de détail du groupe BNP Paribas.

Le 1er décembre 2011, Monsieur Jean-Laurent Bonnafé a été nommé Directeur Général de BNP Paribas.

Monsieur Jean-Laurent Bonnafé fait bénéficier le Conseil d'administration de son expérience de dirigeant et d'Administrateur de groupes à dimension internationale, sa connaissance des marchés financiers et bancaires, son expertise en gestion de participations et sa vision financière actionnariale.

Autres mandats en cours au 31 décembre 2018

En France :

- Directeur Général et Administrateur de BNP Paribas *

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

À l'étranger :

- Administrateur de BNP Paribas Fortis (Belgique) (fin de mandat : 2016)
- Administrateur de BNL – Banca Nazionale del Lavoro (Italie) (fin de mandat : 2014)
- Administrateur de Erbe SA (Belgique) (fin de mandat : 2013)

** Société cotée.*

Thierry Breton

Administrateur indépendant

Président du Comité des rémunérations

Né le 15 janvier 1955. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000

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

Date du dernier renouvellement : 17 mai 2016

Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2018

Expertise et expérience

Monsieur Thierry Breton est diplômé de l'École supérieure d'électricité (Supelec) de Paris. Il a été, en 1986, chef du projet du Futuroscope de Poitiers et a intégré le cabinet de René Monory au Ministère de l'Éducation nationale. Il a siégé également au Conseil Régional de Poitou-Charentes de 1986 à 1992 (en tant que Vice-Président à partir de 1988). Il est entré ensuite chez Bull en tant que Directeur de la Stratégie et du Développement, puis Directeur Général Adjoint. Administrateur du groupe Bull en février 1996, il a été successivement Vice-Président du Conseil d'administration puis Administrateur Délégué du groupe Bull.

Il a été nommé en 1997 Président-Directeur Général de Thomson jusqu'en 2002 puis a intégré France Télécom la même année en tant que Président-Directeur Général jusqu'en 2005.

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

Depuis novembre 2008, il est Président-Directeur Général du groupe Atos.

Monsieur Thierry Breton fait bénéficier le Conseil d'administration de son expérience de dirigeant de grands groupes internationaux ainsi que de son expérience dans les domaines financiers, en sa qualité d'ancien Ministre des finances et de la gouvernance, qu'il a enseigné à Harvard (y compris sur les aspects de responsabilité sociale d'entreprise). Il apporte par ailleurs son expérience dans les domaines de l'innovation et de la R&D ainsi que dans celui de la transformation digitale en sa qualité de Président de l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie.

Autres mandats en cours au 31 décembre 2018

En France :

- Président-Directeur Général de Atos SE *
- Président du Conseil d'administration de Worldline *
- Président de l'ANRT
- Membre de l'Académie des Technologies

À l'étranger :

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

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

En France :

- Président du Conseil d'administration de Bull SA (fin de mandat : 2016)
- Directeur général de Atos International SAS (fin de mandat : 2014)

A l'étanger

- Administrateur de SATS * (Singapour)

** Société cotée.*

Flavia Buarque de Almeida

Administratrice

Membre du Comité des nominations

Née le 4 août 1967. Brésilienne.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000

Date de cooptation au sein du Conseil d'administration : 12 avril 2017

Date de ratification de la cooptation : 15 juin 2017

Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2018

Expertise et expérience

Madame Flavia Buarque de Almeida est diplômée de la Fundaçao Getulio Vargas (1989) et est 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 Camargo Group, 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.

Depuis juillet 2013, Madame Flavia Buarque de Almeida est *Managing Director* et associée de Península Capital, où elle est responsable de l'activité de *Private Equity*.

D'octobre 2014 à octobre 2017, elle a été Administratrice de GAEC Educação. Par ailleurs, Madame Flavia Buarque de Almeida est Administratrice de W2W E-Commerce de Vinhos SA depuis août 2016 et de BRF SA depuis avril 2017.

Madame Flavia de Buarque de Almeida fait bénéficier le Conseil d'administration de son expérience et de sa connaissance des marchés financiers et bancaires et de sa vision financière actionnariale, de sa connaissance en stratégie, du secteur de la grande distribution, 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 2018

Au Brésil :

- Managing Director et associée de Peninsula Capital Participações SA
- Administratrice de W2W E-Commerce de Vinhos SA
- Administratrice de BRF SA *

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

Au Brésil :

- Administratrice au Conseil d'*Overseers* de l'université d'Harvard (fin de mandat : juin 2017)
- Administratrice Indépendante de Lojas Renner SA * (fin de mandat : 2016)

** Société cotée.*

Stéphane Courbit

Administrateur indépendant

Membre du Comité stratégique et du Comité des rémunérations

Né le 28 avril 1965. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 7 000

Date de nomination au sein du Conseil d'administration : 15 juin 2018

Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020

Expertise et expérience

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.

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.

Stéphane Courbit

Autres mandats en cours au 31 décembre 2018

En France :

- Président de Lov Group Invest SAS
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de Financière Lov
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de Banijay Group SAS et de Banijay Group Holding SAS et membre du Conseil de surveillance de Banijay Group Holding SAS
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de Financière Lov, elle-même Président de Banijay Entertainment SAS
- Président de Betclic Everest Group SAS
- Représentant de Betclic Everest Group SAS, Président de Betclic Group SAS
- Représentant de Financière Lov, Président de Lov Hotel Collection Holding SAS
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Gérant de Airelles SNC
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de Melezin SAS
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de Bastide de Gordes & Spa SAS
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Gérant de Solières SNC
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de Lov Sapineaux SAS
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de LDH SAS
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de Lov Banijay SAS
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de Lovestate SAS (Lovestate étant également Président de Fonancière Lovestate)
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de Mangas Lov SAS
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président d'Ormello SNC
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de Choucalov SAS
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de Fold Holding SAS
- Gérant de SCI Parking De 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 EURL Zust
- Gérant de EURL 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 ST Le Phare

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

En France :

- Président de Lov Hotel Collection SAS
- Président de Banijay Holding SAS
- Censeur de Direct Energie SA *

** Société cotée.*

Abilio Diniz

Administrateur

Vice-Président du Comité stratégique

Né le 28 décembre 1936. Brésilien.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 068

Date de nomination au sein du Conseil d'administration : 17 mai 2016

Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2018

Expertise et expérience

Fort d'une grande expérience dans le monde la distribution, Monsieur Abilio Diniz a cofondé, avec son père, Grupo Pão de Açúcar, où il est demeuré Président du Conseil d'administration de 1993 à 2013.

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 2018

Au Brésil :

- Administrateur d'Atacadão SA * (groupe Carrefour)
- Président et Administrateur de Reco Master Empreendimentos e Participações SA, Peninsula Participações SA, Zabaleta Participações Ltda. et Paic Participações Ltda
- Administrateur des sociétés : Peninsula Capital Participações SA, Ciclade Participações Ltda., Onyx 2006 Participações Ltda, Papanicols Empreendimentos e Participações Ltda., Santa Juliana Empreendimentos e Participações Ltda., Ganesh Empreendimentos e Participações Ltda., Naidiá Empreendimentos e Participações Ltda., Ayann Empreendimentos e Participações Ltda., Chapelco Empreendimentos e Participações Ltda., Adams Avenue Real Estate LLC, Adams Avenue Realty Holding Corporation, Edgewood Real Estate LLC, Edgewood Realty Holding Corporation, Orca SARL, Tarique Limited 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)

** Société cotée.*

Aurore Domont

Administratrice indépendante

Présidente du Comité RSE et membre du Comité des nominations

Née le 20 décembre 1968. Française.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 0

Date de nomination au sein du Conseil d'administration : 15 juin 2018

Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020

Expertise et expérience

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 2018

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 de direction de Social & Stories
- Membre du Conseil de direction de Touchvibes

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

En France :

- Membre du Conseil de surveillance de Mediasquare

Charles Edelstenne

Administrateur indépendant

Président du Comité des nominations et membre du Comité des rémunérations

Né le 9 janvier 1938. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 157

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

Date du dernier renouvellement : 17 mai 2016

Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2018

Expertise et expérience

Expert-comptable diplômé (Lauréat de l'IFEC), Monsieur Charles Edelstenne 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 2018

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 GIMD SAS (groupe Industriel Marcel Dassault SAS)
- Administrateur de Sogitec Industries SA
- Administrateur de Thales SA *
- Président-Directeur Général de Dassault Médias SA
- Président du groupe Figaro
- Gérant de Société Civile ARIE
- Gérant de Société Civile ARIE 2
- Gérant de Société Civile NILI
- Gérant de Société Civile NILI 2
- Administrateur de Monceau DUMAS

À l'étranger :

- Administrateur de SABCA * (Société Anonyme Belge de Constructions Aéronautiques) (Belgique)
- Administrateur de Dassault Falcon Jet Corporation (États-Unis)
- Administrateur de la Banque Lepercq de Neuflize & Co. Inc. (États-Unis)

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

En France :

- Président-Directeur Général de Dassault Aviation SA * (fin de mandat : 2013)

À l'étranger :

- Président de Dassault Falcon Jet Corporation (États-Unis) (fin de mandat : 2013)
- Président de Dassault International Inc. (États-Unis) (fin de mandat : 2013)

** Société cotée.*

Thierry Faraut

Administrateur représentant les salariés

Membre du Comité des nominations

Né le 15 mai 1970. Français.

Date de désignation par le Comité de Groupe français Carrefour : 23 novembre 2017

Date d'intégration du Conseil d'administration : 17 janvier 2018

Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2019

Expertise et expérience

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 a présidé le SNEC (Syndicat National de l'Encadrement Carrefour) et en devient le délégué syndical au niveau du groupe Carrefour. Il a été élu Vice-Président du pôle Distribution de la Fédération CFE-CGC « Agro » en 2011. Avec la 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.

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 2018

- Néant

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

En France :

- Délégué de Groupe pour l'organisation SNEC CFE – CGC (fin de mandat : novembre 2017)
- Représentant Syndical au Comité de Groupe pour l'organisation SNEC CFE – CGC (fin de mandat : novembre 2017)

Philippe Houzé

Administrateur référent

Membre du Comité d'audit, du Comité des nominations et du Comité stratégique

Né le 27 novembre 1947. Français.

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 : 15 juin 2018

Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020

Expertise et expérience

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, Guérin Joaillerie 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 Président du Conseil de Surveillance du BHV, Administrateur de HSBC France et Administrateur Référent du groupe Carrefour. Il est également membre du Comité d'audit, du Comité des nominations et du Comité stratégique du groupe Carrefour.

Philippe Houzé

Très investi vis-à-vis de la communauté étudiante, il est aussi Président d'ESCP Europe, Administrateur de l'Institut Français de la Mode, 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).

Il est vice-président 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 et des Palmes Académiques.

Autres mandats en cours au 31 décembre 2018

En France :

- Président du Directoire du groupe Galeries Lafayette
- Président du Conseil de Surveillance de la Redoute SAS
- Président du Conseil France INSEAD
- Président de Guérin Joaillerie SAS
- Président de Motier Domaines SAS
- Vice-Président et Directeur Général de la société Motier SAS
- Vice-Président de l'Association Alliance 46.2 Entreprendre en France pour le Tourisme
- Administrateur, 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)
- Président du Conseil de surveillance de BHV EXPLOITATION (SAS)
- Membre du Conseil d'administration de l'INSEAD
- Membre du Comité Directeur de l'Union du Grand Commerce de Centre Ville (UCV)
- Membre élu de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris et de Paris Île-de-France (CCIP)
- Président du Conseil de ESCP-EUROPE
- Administrateur de l'IFM (Institut Français de la Mode)

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 IDBYME SA (fin de mandat : 2015)
- Membre du Comité de surveillance du Bazar de l'Hôtel de Ville – BHV SAS (fin de mandat : 2015)
- Censeur du Conseil d'administration de Carrefour * (fin de mandat : 2015)
- Vice-Président de la Fondation France INSEAD (fin de mandat : 2014)
- Président et Membre de l'Union du Grand Commerce de Centre Ville (UCV) (fin de mandat : 2014)
- Représentant permanent de la Société Anonyme des Galeries Lafayette aux Conseils d'administration des sociétés Laser et Laser Cofinoga (fin de mandat : 2014)
- Administrateur de Monoprix SA (fin de mandat : 2013)
- Président du Conseil d'administration de la société ARTCODIF SA (fin de mandat : 2013)
- Président de la société Galeries Lafayette Haussmann – GL Haussmann SAS (fin de mandat : 2013)
- Directeur Général de Galeries Lafayette Participations SAS (fin de mandat : 2013)
- Président du Conseil d'administration de la Fondation d'entreprise Monoprix (fin de mandat : 2013)

À l'étranger :

- Administrateur de la National Retail Federation (NRF) (États-Unis) (fin de mandat : 2013)

** Société cotée.*

Stéphane Israël

Administrateur indépendant

Président du Comité d'audit

Né le 3 janvier 1971. Français.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 500

Date de nomination au sein du Conseil d'administration : 15 juin 2018

Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020

Expertise et expérience

Après hypokhâgne et khâgne 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.

Dès 2001, il intègre la deuxième chambre de la Cour des comptes en tant qu'Auditeur, puis devient Conseiller référendaire jusqu'en 2007. 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 devient 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-Directeur Général d'EADS à cette époque), Directeur du contrôle de gestion et du contrôle de programme de l'entité maître d'œuvre des missiles balistiques M45/M51 et Directeur du volet services du programme satellitaire européen de Surveillance globale pour l'environnement et la sécurité – GMES.

De 2012 à 2013, il est nommé Directeur de Cabinet du Ministre du Redressement Productif.

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 en tant que Directeur des programmes civils. Il est par ailleurs Président du Club d'affaires de haut niveau France-Corée (Medef International) et Chevalier de l'Ordre National du Mérite.

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 expériences qu'il apporte au Conseil d'administration.

Autres mandats en cours au 31 décembre 2018

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-Directeur Général de S3R

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

En France :

- Administrateur et membre du Comité d'audit de Havas SA
- Administrateur de CDC International Capital
- Président-Directeur Général de Arianespace Participation SA
- Président-Directeur Général de Arianespace SA

Mathilde Lemoine

Administratrice indépendante

Membre du Comité d'audit

Née le 27 septembre 1969. 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 : 15 juin 2018

Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020

Expertise et expérience

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 participé à la préparation des conférences ministérielles de l'OMC. 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, participé à l'évaluation des finances publiques françaises et de 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 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 proposer des analyses structurelles, une appréciation des risques macra-économiques à court et moyen terme et des scénarios macro-économiques internationaux. Elle est également Professeur à Sciences Po et membre du Conseil d'administration de l'École Normale Supérieure (ENS).

Madame Mathilde Lemoine a publié de nombreux ouvrages et écrit régulièrement sur les questions de macroéconomie internationale, de politique monétaire et sur les questions financières. Dernièrement, elle a publié des travaux sur l'investissement en capital humain, la mobilité des salariés et le lien entre la compétence et la compétitivité. Elle est éditorialiste pour les hebdomadaires L'Agefi Hebdo et Challenges. 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 et de son expertise macro-économique.

Mathilde Lemoine (suite)

Autres mandats en cours au 31 décembre 2018

En France :

- Membre du Conseil d'administration de CMA-CGM
- Membre du Conseil d'administration de Dassault Aviation SA *
- Membre du Conseil d'administration de l'École Normale Supérieure

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

En France :

- Membre du Haut Conseil des Finances Publiques (fin de mandat : mars 2018)
- Membre du Comité Exécutif d'HSBC France * (fin de mandat : 2016)
- Membre du Conseil d'administration de l'Institut Français des Relations Internationales (IFRI) (fin de mandat : 2016)

A l'étranger

- Administrateur de Neptune Orient Lines Limited (fin de mandat : septembre 2016)

** Société cotée.*

Patricia Moulin Lemoine

Administratrice

Membre du Comité RSE

Née le 20 février 1949. Française.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 094

Date de nomination au sein du Conseil d'administration : 11 juin 2015

Date du dernier renouvellement : 15 juin 2018

Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020

Expertise et expérience

Diplômée de l'IEP Service Public en 1970. Titulaire du certificat d'aptitude à la profession d'avocat depuis 1971, Madame Patricia 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 2018

En France :

- Directrice Générale de la société 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
- Membre du Conseil de surveillance de la Banque Transatlantique

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

En France :

- Vice-Présidente du Comité de surveillance de la société Bazar de l'Hôtel de Ville – BHV (SAS) (fin de mandat : 2015)
- Administratrice du Théâtre La Bruyère (fin de mandat 2018)

Martine Saint-Cricq

Administratrice représentant les salariés

Membre du Comité RSE

Née le 20 avril 1958. 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 de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2019

Expertise et expérience

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 est également membre du Comité Directeur de l'UNI Europa Commerce depuis juin 2011. 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 2018

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 : octobre 2017)
- Membre du Comité de Groupe français Carrefour (fin de mandat : octobre 2017)
- Membre du Comité d'information et de concertation européen Carrefour (CICE) (fin de mandat : octobre 2017)

Marie-Laure Sauty de Chalon

Administratrice indépendante

Membre du Comité RSE

Née le 17 septembre 1962. Française.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 2 000

Date de nomination au sein du Conseil d'administration : 15 juin 2017

Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2019

Expertise et expérience

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. Son expérience d'entreprise cotée mais qui reste start-up peut servir à la transformation digitale des grands groupes.

Autres mandats en cours au 31 décembre 2018

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 *
- Gérante de Auféminin.com Productions SARL
- Présidente de Etoilecasting.com SAS
- Présidente de Les rencontres auféminin.com SAS
- Présidente de Marmiton SAS
- Membre du Conseil de surveillance My little Paris SAS
- Administratrice de la Fondation d'entreprise Nestlé France (fin de mandat : 2015)
- Présidente de SmartAdServer SAS (fin de mandat : 2015)
- Administratrice de Fondation PlaNet Finance (fin de mandat : 2013)

A l'étranger:

- Co-Gérante de GoFeminin.de GmbH (Allemagne)
- Administratrice de SoFeminin.co.uk Ltd (Royaume-Uni)

** Société cotée.*

Lan Yan

Administratrice indépendante

Membre du Comité des rémunérations

Née le 17 janvier 1957. Française.

Nombre d'actions détenues dans la Société : 1 000

Date de nomination au sein du Conseil d'administration : 15 juin 2017

Date de fin de mandat : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2019

Expertise et expérience

Madame Lan Yan est titulaire d'une licence de lettres françaises de l'Université des langues étrangères de Pékin (1981), d'une maîtrise de droit de l'Université de Pékin (1984) et d'un doctorat en droit de l'Institut universitaire de Hautes Études Internationales de Genève (1991). Elle a été Associée de recherche à la Harvard Law School entre 1987 et 1988. En 1994, Madame Lan Yan a été admise au barreau de Paris.

Elle intègre ensuite en 1991 le cabinet Gide Loyrette Nouel à Pékin et en devient première associée étrangère en 1997. Elle représente le cabinet Gide Loyrette Nouel à Pékin depuis 1998.

Elle a également été arbitre pour la Commission Chinoise d'Arbitrage de l'Économie et du Commerce International (CIETAC), ainsi que pour la commission chinoise de la Chambre de Commerce internationale (ICC).

En avril 2011, Madame Lan Yan a rejoint la Banque Lazard en tant que Chairman & CEO de la Chine.

Elle est par ailleurs Conseillère de la France pour le Commerce Extérieur et Consul honoraire de Monaco à Pékin. Chevalier de la Légion d'Honneur (France) et Chevalier de l'Ordre de Saint-Charles (Monaco).

Madame Lan Yan fait bénéficier le Conseil d'administration de sa connaissance du marché chinois et des sujets de gouvernance ainsi que de son expérience internationale.

Autres mandats en cours au 31 décembre 2018

En Chine :

- *Managing Director* de la Banque Lazard
- Vice-Présidente de la China Art Foundation (ONG)
- Membre du Seoul International Business Advisory Council (SIBAC)
- Membre du conseil consultatif international de HEC Paris
- Membre du conseil d'administration du château, du musée et du domaine national de Versailles (EPV)

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

En Chine :

- Administratrice Indépendante de la China Merchants Bank Co. Ltd (fin de mandat : 2013)
- Membre du Conseil consultatif international de Moët Hennessy (fin de mandat : 2016)

3.2.2 Fonctionnement du Conseil d'administration

Modalités de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration précise les modalités de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration en complément des règles légales, statutaires et des recommandations du Code AFEP-MEDEF 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.

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 et engagements réglementés 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 des nominations, 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 oeuvre.

Fréquence et participation aux réunions du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés en 2018

Le Conseil d'administration et ses Comités spécialisés se sont réunis à dix-huit reprises au cours de l'exercice 2018 avec un taux d'assiduité moyen de 95,8 %.



Administrateur	Conseil d'administration	Comité d'audit	Comité des rémunérations	Comité des nominations	Comité RSE	Comité stratégique
Alexandre Bompard *Président-Directeur Général*	100 %	-	-	-	-	100 %
Philippe Houzé *Administrateur référent*	100 %	100 %	-	100 %	-	100 %
Claudia Almeida e Silva[1]	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Bernard Arnault [4]	16,67 %	-	-	-	-	-
Nicolas Bazire	83,33 %	60 %	100 %	100 %	-	100 %
Jean-Laurent Bonnafé	66,67 %	-	-	-	-	-
Thierry Breton	66,67 %	-	100 %	-	-	-
Flavia Buarque de Almeida	100 %	-	100 %	-	-	-
Stéphane Courbit [1]	100 %	-	100 %	-	-	--
Abilio Diniz	66,67 %	-	-	-	-	100 %
Aurore Domont [1]	100 %	-	-	-	100 %	
Charles Edelstenne	66,67 %	-	100 %	-	-	-
Thierry Faraut	100 %	-	-	-	-	-
Stéphane Israël [1]	100 %	100 %	-	-	-	-
Mathilde Lemoine	100 %	100 %	-	-	-	-
Patricia Moulin Lemoine	83,33 %	-	-	-	100 %	-
Martine Saint-Cricq	100 %	-	-	-	100 %	-
Marie-Laure Sauty de Chalon	100 %	-	-	-	100 %	-
Lan Yan	100 %	-	100 %	-	-	-
Diane Labruyère-Cuilleret [3]	100 %	-	-	100 %	100 %	-
Bertrand de Montesquiou [3]	66,67 %	100 %	-	100 %	100 %	-
Amélie Oudéa-Castéra [2]	100 %	50 %	-	-	-	-
Georges Ralli [3]	66,67 %	100 %	-	-	-	100 %
Anne-Claire Taittinger [3]	100 %	-	100 %	100 %	-	-

(1 Administrateurs depuis le 15 juin 2018.
(2) Administratrice du 15 juin 2018 au 7 novembre 2018.
(3) Administrateurs jusqu'au 15 juin 2018.
(4) Administrateur jusqu'au 15 avril 2019.

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit que le Conseil d'administration doit se réunir au moins 4 fois par an.



Au cours de l'exercice 2018, le Conseil d'administration a délibéré hors la présence du Président-Directeur Général sur les sujets liés à sa rémunération, conformément à la recommandation 17.3 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 19 membres du Conseil d'administration.

Travaux du Conseil d'administration en 2018

Après avoir pris connaissance des synthèses des travaux du Comité d'audit, du Comité des nominations, 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 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 ; le 15 juin 2018 il a mis en œuvre le nouveau programme de rachat d'actions de la Société ; il a arrêté les documents de gestion prévisionnelle ; il a autorisé une émission d'obligations convertibles non dilutives remboursables uniquement en numéraire ; il a renouvelé les autorisations annuelles consenties au Président-Directeur Général en matière d'émissions obligataires, de cautions, avals et garanties ; il a procédé à des revues de la politique de financement et des engagements du Groupe ;

- *suivi des orientations stratégiques du Groupe, de ses activités et des opérations :*

  En janvier 2018, sur recommandations du Comité stratégique, le Conseil d'administration a approuvé le plan de transformation « Carrefour 2022 » et le budget 2018 préparé sur la base de ce plan ; il a été régulièrement informé de l'avancement des différents chantiers relatifs aux quatre piliers fondateurs de la transformation du Groupe ; il a par ailleurs examiné la situation des pays où le Groupe opère et a autorisé la reprise, auprès du groupe Labruyère & Eberlé, dont Madame Diane Labruyère-Cuilleret est Directrice Générale Déléguée, du fonds de commerce du magasin Carrefour Market situé à Charnay-lès-Mâcon sur la base d'un rapport d'un cabinet d'expertise indépendant qui a conclu que le prix d'acquisition était équitable pour les actionnaires du Groupe.

  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 :*
  - nominations et renouvellements de mandats d'Administrateurs : sur recommandations du Comité des nominations, il a proposé à l'Assemblée Générale Annuelle du 15 juin 2018 la nomination de quatre nouveaux Administrateurs indépendants, Mesdames Amélie Oudéa-Castéra et Aurore Domont et Messieurs Stéphane Israël et Stéphane Courbit, en remplacement de Madame Diane Labruyère-Cuilleret et de Messieurs Georges Ralli et Bertrand de Montesquiou, dont les mandats n'ont pas été renouvelés, ainsi que de Madame Anne-Claire Taittinger qui a souhaité mettre son mandat à la disposition du Conseil d'administration afin de contribuer à son renouvellement entamé lors de l'Assemblée Générale Annuelle du 15 juin 2017 ; il a proposé à cette même assemblée le renouvellement des mandats de deux Administratrices, Mesdames Patricia Moulin Lemoine et Mathilde Lemoine, et de trois Administrateurs, Messieurs Alexandre Bompard, Philippe Houzé et Nicolas Bazire,
  - le Conseil d'administration a initié la recherche d'un nouvel Administrateur indépendant en remplacement de Madame Amélie Oudéa-Castéra qui a démissionné de son mandat le 7 novembre 2018 en conséquence de sa nomination au poste de Directrice Exécutive E-Commerce, *Data* et Transformation Digitale du Groupe,
  - 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 ; il a examiné la qualification d'Administrateur indépendant des quatre nouveaux Administrateurs, Mesdames Amélie Oudéa-Castéra et Aurore Domont et Messieurs Stéphane Israël et Stéphane Courbit,
  - composition des Comités spécialisés du Conseil d'administration : il a décidé de la nouvelle composition des comités spécialisés du Conseil d'administration à la suite de l'arrivée de nouveaux Administrateurs : Madame Aurore Domont a été nommée Président du Comité RSE et Monsieur Stéphane Israël a été nommé Président du Comité d'audit ; Madame Amélie Oudéa-Castéra a été nommée membre du Comité des nominations et du Comité stratégique ; Monsieur Stéphane Courbit a été nommé membre du Comité des rémunérations et du Comité stratégique,
  - modification du Règlement intérieur du Conseil d'administration : il a mis à jour son Règlement intérieur notamment afin d'augmenter le nombre maximum de membres par Comité, lequel a été porté de cinq à six, et de préciser, conformément au Code AFEP-MEDEF, que les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul du ratio d'Administrateurs indépendants par Comité,
  - réglementation « Abus de marché » : les six nouveaux Administrateurs ont été informés individuellement de la prise en compte par le Groupe des règles et mesures s'appliquant aux sociétés cotées et à leurs dirigeants/mandataires sociaux en matière de détention d'une information privilégiée issues du Règlement européen sur les Abus de marché ; à cette occasion une Charte de déontologie boursière leur a été remise en annexe du guide de l'Administrateur ;
- *la rémunération des mandataires sociaux :*
  - rémunération de Monsieur Georges Plassat, Président-Directeur Général jusqu'au 18 juillet 2017 :

Monsieur Georges Plassat a fait savoir au Conseil d'administration qu'en raison de l'incompréhension qui entourait les conditions financières de son départ, il avait décidé de renoncer à l'application de la clause de non-concurrence qui lui avait été octroyée et donc au versement de l'indemnité de départ correspondante. À la suite de cette décision, le Conseil d'administration a examiné et approuvé, sur recommandations du Comité des rémunérations, la conclusion avec Monsieur Georges Plassat d'une convention de révocation mutuelle de sa convention de non-concurrence,

- 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 2018 ; il a également approuvé, sur recommandations du Comité des rémunérations, la modification de sa convention de non-concurrence afin de la mettre en conformité avec les nouvelles recommandations du Code AFEP-MEDEF,
- rémunération des Administrateurs : le Conseil d'administration a décidé de maintenir l'enveloppe annuelle des jetons de présence des Administrateurs fixée par l'Assemblée Générale Annuelle du 15 juin 2017 à 1 200 000 euros ; il a toutefois décidé de modifier le mode de répartition des jetons de présence de sorte que la part variable des jetons de présence versée aux Administrateurs en fonction de leur assiduité aux réunions du Conseil d'administration soit prépondérante ;

- *RSE :*

  Le Conseil d'administration a pris connaissance, tout au long de l'exercice, des travaux du Comité RSE ; il a été informé des résultats RSE de l'année 2017, du bilan des programmes de « transition alimentaire » des pays et des enjeux prioritaires pour Carrefour, regroupés au sein des thèmes suivants : manger sain, local, bio, enfants et bébé, végétalisation de la consommation et transparence et responsabilité tarifaire ; il a analysé le bilan de la mise en œuvre de la campagne « Act for Food » au niveau mondial et le fonctionnement et travaux du comité d'orientation alimentaire ; il a bénéficié d'une information complémentaire sur la stratégie du Groupe au titre de la lutte contre le gaspillage alimentaire ; enfin il a examiné les engagements, l'état des lieux et le plan d'actions en matière d'emballages ;

- *Assemblée Générale du 15 juin 2018 :*

  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 ainsi que le rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques ; il a défini la politique de distribution de dividendes ; il a délégué tous pouvoirs au Président-Directeur Général aux fins de procéder à l'augmentation du capital social en vue du paiement du dividende en actions nouvelles de la Société ; il a autorisé les conventions et engagement réglementés conclus au cours de l'exercice et procédé à l'examen annuel des conventions et engagements réglementés poursuivis 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 éléments de rémunération dus ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Georges Plassat, en raison de son mandat de Président-Directeur Général pour la période courant jusqu'au 18 juillet 2017, il a soumis à l'approbation de l'Assemblée les éléments de rémunération dus ou attribués au titre de l'exercice 2017 à Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général depuis le 18 juillet 2017, et la politique de rémunération 2018 du Président-Directeur Général ; il a proposé à l'Assemblée de lui confier de nouvelles délégations de compétences et de pouvoirs en matière d'émission de titres et de mettre fin aux délégations précédentes.

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.

À la fin de l'exercice 2016, une évaluation formalisée du Conseil d'administration a été réalisée par un consultant externe sous la responsabilité du Comité des nominations. Cette évaluation avait pour objectif d'évaluer les modalités de fonctionnement du Conseil d'administration, l'exercice de ses missions mais également d'identifier les progrès accomplis depuis l'évaluation de décembre 2013 afin de déterminer les opportunités d'amélioration.

En janvier 2017, l'analyse des résultats a été présentée au Conseil d'administration par le Président du Comité des nominations. Au-delà de la participation active des Administrateurs aux réunions du Conseil d'administration, il en ressortait notamment que l'expérience et les compétences de chaque Administrateur étaient jugées pertinentes et utiles dans le cadre des débats du Conseil d'administration. Par ailleurs, le Conseil d'administration dispose des compétences nécessaires pour mener à bien l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

Au cours de l'exercice 2018, le Conseil d'administration a poursuivi son mouvement de renouvellement initié en 2017 en accueillant, sur recommandations du Comité des nominations, de nouveaux Administrateurs, plus jeunes, de nationalité, de compétences et d'expériences différentes. Le Conseil d'administration a ainsi renforcé son caractère international et ses compétences en matière entrepreneuriale et digitale.

Étant donné le profond renouvellement de sa composition intervenu en 2017 et 2018, le Conseil d'administration a jugé prématuré de procéder, au cours de l'exercice, à une autoévaluation. En revanche, une nouvelle évaluation formalisée du fonctionnement du Conseil d'administration sera réalisée par un consultant externe sous la responsabilité du Comité des nominations au cours du second semestre 2019.

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 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 2018, la composition des Comités spécialisés a été revue consécutivement à la nomination de nouveaux Administrateurs (évolution décrite en section 3.2.1.2 du présent Document de Référence).

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.

3.2.3.1 Le Comité d'audit

Le Comité d'audit se réunit au moins 4 fois par an.

Composition

Le Comité d'audit était composé, jusqu'au 7 novembre 2018, de 60 % 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). Le Conseil d'administration considère cependant cette composition satisfaisante compte tenu du choix de maintenir un nombre restreint de membres avec la présence de deux Administrateurs représentant des actionnaires de référence et de favoriser l'efficacité des travaux de ce Comité qui requiert un niveau d'expertise en matière financière ou comptable. Par ailleurs, la Présidence de ce Comité est assurée par un Administrateur indépendant.

Compte tenu de la démission de Madame Amélie Oudéa-Castéra de son mandat d'Administratrice indépendante en date du 7 novembre 2018 à la suite de sa nomination au poste de Directrice Exécutive E-Commerce, *Data* et Transformation Digitale du Groupe, le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des nominations, a décidé, lors de sa réunion du 24 avril 2019, de désigner Madame Claudia Almeida e Silva en qualité de membre du Comité d'audit afin d'atteindre à nouveau, au sein de ce Comité, le ratio de 60 % de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF.

Au 31 décembre 2018, la composition du Comité d'audit est la suivante :

- Président : Stéphane Israël (Administrateur indépendant) ;
- membres : Nicolas Bazire, Philippe Houzé, Mathilde Lemoine (Administratrice indépendante).



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 3.2.1.4 du présent Document de Référence. 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 3.2.1.4 du présent Document de Référence.

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 du Conseil d'administration à l'Assemblée Générale afférente aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques,
  - il examine périodiquement la cartographie des principaux risques pouvant faire l'objet d'une traduction comptable ou identifiés par la Direction Générale et pouvant avoir une incidence sur les comptes ; il prend connaissance des principales caractéristiques des dispositifs de gestion de ces risques et des résultats de leur fonctionnement en s'appuyant notamment sur les travaux des responsables de l'Audit interne 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 2018

Les sujets principaux suivants ont été examinés au cours des 5 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 2017 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 2017 ; incidences des mesures de réorganisation/productivité du plan de transformation « Carrefour 2022 » sur les comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2017,
  - proposition de dividende 2017,
  - point d'avancement sur l'application en 2019 de la norme IFRS 16 sur les contrats de location,
  - impacts de l'application des nouvelles normes IFRS 9 sur les instruments financiers et IFRS 15 sur la reconnaissance du revenu,
  - impacts de l'application de la norme IAS 29 (hyperinflation) à l'Argentine,
  - procédures de *hard-close*,
  - examen du rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ;
- *quant au contrôle interne :*
  - suivi des missions de l'Audit interne Groupe,
  - politique de financement Groupe 2018-2019 et notation du Groupe,
  - revue de la cartographie des risques, en ce compris les risques liés aux systèmes d'information,
  - renforcement de la gouvernance interne (revue du fonctionnement du Comité d'investissement Groupe) et déclinaison dans les pays ;
- *quant à la conformité avec la réglementation :*
  - revue des travaux accomplis pour assurer la mise en conformité des procédures internes avec :
    - le règlement général européen n° 2016/679 sur la protection des données (RGPD), et
    - la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite « Sapin II » ;
- *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.

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.

Au 31 décembre 2018, la composition du Comité des rémunérations est la suivante :

- Président : Thierry Breton (Administrateur indépendant) ;
- membres : Nicolas Bazire, Charles Edelstenne (Administrateur indépendant), Stéphane Courbit (Administrateur indépendant), Lan Yan (Administratrice indépendante).



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 des jetons de présence) 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 2018

Les sujets principaux suivants ont été examinés au cours des 2 séances du Comité des rémunérations :

- *rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs :*
  - détermination de la rémunération variable 2017 de Monsieur Georges Plassat,
  - détermination du montant de complément de retraite de Monsieur Georges Plassat et réalisation des conditions de performance en 2017,
  - détermination des modalités de restitution par Monsieur Georges Plassat de l'indemnité de départ qui lui avait été versée au titre de la convention de non-concurrence à laquelle il a décidé de renoncer,
  - modification de la convention de non-concurrence de Monsieur Alexandre Bompard afin de la mettre en conformité avec les nouvelles recommandations du Code AFEP-MEDEF,
  - détermination de la rémunération fixe 2018 de Monsieur Alexandre Bompard,
  - détermination de la rémunération variable 2017 de Monsieur Alexandre Bompard ; fixation des modalités de sa rémunération variable 2018,
  - détermination de la rémunération long terme de Monsieur Alexandre Bompard,
  - détermination du montant de complément de retraite de Monsieur Alexandre Bompard, réalisation des conditions de performance en 2017 et fixation des modalités pour 2018 ;
- *Assemblée Générale du 15 juin 2018 :*
  - revue de la politique de rémunération de Monsieur Alexandre Bompard,
  - revue de la présentation des éléments de rémunération de Monsieur Georges Plassat, des Directeurs Généraux Délégués et de Monsieur Alexandre Bompard figurant dans le Document de Référence 2017 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*),
  - procédure d'autorisation des conventions et engagements réglementés conclus au cours de l'exercice ayant trait à la rémunération de Monsieur Alexandre Bompard,
  - maintien du montant de l'enveloppe annuelle des jetons de présence des Administrateurs proposé au vote de l'assemblée.

3.2.3.3 Le Comité des nominations

Le Comité des nominations se réunit autant de fois que nécessaire.

Composition

Le Comité des nominations comprenait, jusqu'au 7 novembre 2018, 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.

Compte tenu de la démission de Madame Amélie Oudéa-Castéra de son mandat d'Administratrice indépendante en date du 7 novembre 2018 à la suite de sa nomination au poste de Directrice Exécutive E-Commerce, *Data* et Transformation Digitale du Groupe, le Comité des nominations est, depuis cette date, composé de 50 % de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant.

Au 31 décembre 2018, la composition du Comité des nominations est la suivante :

- Président : Charles Edelstenne (Administrateur indépendant) ;
- membres : Flavia Buarque de Almeida, Philippe Houzé, Aurore Domont (Administratrice indépendante), Thierry Faraut (Administrateur représentant les salariés).



Au cours du 1er semestre 2018, Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général, a été associé aux travaux du Comité des nominations notamment sur les sujets de nominations ou renouvellements d'Administrateurs dans la perspective de l'Assemblée Générale du 15 juin 2018.

Attributions

Le Comité des nominations examine et formule un avis sur toute candidature à la nomination à un poste d'Administrateur ou à une fonction de dirigeant mandataire social. Il doit faire des propositions au Conseil d'administration après avoir examiné de façon circonstanciée tous les éléments à prendre en compte dans sa délibération, notamment au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société pour parvenir à une composition équilibrée du Conseil d'administration. Il apprécie l'opportunité des renouvellements de mandats.

Il organise une procédure destinée à sélectionner les futurs Administrateurs indépendants.

La qualification d'Administrateur indépendant est débattue par le Comité des nominations et revue chaque année par le Conseil d'administration avant publication du rapport annuel.

Il est chargé d'évaluer l'indépendance des Administrateurs et en rend compte au Conseil d'administration. Le Comité des nominations examine, le cas échéant, les situations résultant d'absences répétées d'un Administrateur.

Il 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 son fonctionnement.

Il examine les solutions permettant d'organiser la continuité de la bonne gouvernance de la Société.

Il examine le projet de rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et tout autre document requis par la loi et les règlements.

Principales activités en 2018

Les sujets principaux suivants ont été examinés au cours des 2 séances du Comité des nominations :

- *gouvernance :*
  - examen de la modification du Règlement intérieur du Conseil d'administration afin de modifier la dénomination du « Comité des comptes » en « Comité d'audit », prendre en compte les recommandations du Code AFEP-MEDEF relatives au calcul du ratio d'Administrateurs indépendants par Comité et prévoir une augmentation du nombre maximum de membres au sein des différents Comités,
  - 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,
  - détermination du temps de formation et de préparation des réunions du Conseil d'administration octroyé aux Administrateurs représentant les salariés ;
- *Assemblée Générale du 15 juin 2018 :*
  - examen annuel de la qualification d'Administrateur indépendant et examen de la situation des quatre nouveaux Administrateurs au regard de leur indépendance,
  - examen de la partie « gouvernement d'entreprise » du projet de rapport du Président du Conseil d'administration,
  - évolution de la composition du Conseil d'administration :
  - nominations et renouvellements des mandats en vue de l'assemblée ;

- *renouvellement du Conseil d'administration :*
  - accueil de nouveaux Administrateurs, plus jeunes, de nationalité, de compétences et d'expériences différentes en vue de renforcer le caractère international du Conseil d'administration et ses compétences en matière entrepreneuriale et digitale ;
- *comités spécialisés du Conseil d'administration :*
  - revue de la composition (en ce compris la présidence) des comités spécialisés du Conseil d'administration à la suite de la nomination de nouveaux Administrateurs.

3.2.3.4 Le Comité RSE

Le Comité RSE se réunit autant de fois que nécessaire.

Composition

Le Comité RSE comprend une majorité de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF.

Il est précisé que, lors de sa réunion du 24 avril 2019, le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des nominations, a décidé de désigner Madame Claudia Almeida e Silva en qualité de membre du Comité RSE.

Au 31 décembre 2018, la composition du Comité RSE est la suivante :

- Présidente : Aurore Domont (Administratrice indépendante) ;
- Membres : Patricia Moulin Lemoine, Marie-Laure Sauty de Chalon (Administratrice indépendante), Martine Saint-Cricq (Administratrice représentant les salariés).



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 2018

Les sujets principaux suivants ont été examinés au cours des 2 séances du Comité RSE :

- rapport RSE annexé au rapport de gestion au 31 décembre 2017 ;
- bilan des programmes de « transition alimentaire » des pays ;
- enjeux prioritaires pour Carrefour, regroupés au sein des thèmes suivants : manger sain, local, bio, enfants et bébé, végétalisation de la consommation et transparence, responsabilité tarifaire ;
- bilan de la mise en œuvre de la campagne « Act for Food » au niveau mondial ;
- fonctionnement et travaux du Comité d'orientation alimentaire ;
- stratégie du Groupe au titre de la lutte contre le gaspillage alimentaire ;
- 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

Au 31 décembre 2018, la composition du Comité stratégique est la suivante :

- Président : Alexandre Bompard ;
- Vice-Président : Abilio Diniz ;
- membres : Nicolas Bazire, Philippe Houzé, Stéphane Courbit (Administrateur indépendant).



Attributions

Le Comité stratégique prépare les travaux du Conseil d'administration sur les orientations stratégiques du Groupe et les sujets d'intérêt majeurs, en particulier :

- les axes de développement et les possibilités de diversification des activités du Groupe ;
- les investissements stratégiques, les projets de partenariats significatifs.

Principales activités en 2018

Les Administrateurs ont été sollicités pour aborder la préparation et le suivi du plan de transformation.

3.3 Direction Générale et Comité Exécutif Groupe

3.3.1 La Direction Générale

Mode d'exercice de la Direction Générale

Par décision de l'Assemblée Générale du 28 juillet 2008, la Société a adopté la forme de Société Anonyme à Conseil d'administration. Par décision du 21 juin 2011, le Conseil d'administration a réunifié les fonctions de Président et de Directeur Général. La décision du Conseil d'administration de réunifier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général répondait à l'objectif de simplifier le processus décisionnel et d'accroître l'efficacité et la réactivité de la gouvernance de la Société.

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 le mode actuel de Direction de la Société qui réunit les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général.

La ratification et le renouvellement de son mandat d'Administrateur ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 15 juin 2018.

Limites des pouvoirs du Président-Directeur Général

Selon les termes du Règlement intérieur du Conseil d'administration, le Président-Directeur Général ne peut accomplir, au nom et pour le compte de la Société, les opérations ou actes suivants sans avoir au préalable recueilli l'accord du Conseil d'administration :

- les opérations d'investissements et de désinvestissements envisagés par le Groupe, notamment les acquisitions et cessions d'actifs ou de participations, la souscription à toutes émissions d'actions, de parts sociales ou d'obligations, la conclusion de partenariats, d'accords de *joint-ventures* ainsi que toute opération susceptible d'affecter la stratégie du Groupe, d'un montant supérieur à 250 millions d'euros par investissement/désinvestissement pour la part du Groupe, étant précisé que le Président-Directeur Général ne peut pas décider seul plus de deux opérations successives d'un montant individuel inférieur ou égal à 250 millions d'euros par exercice ;
- les opérations de financement, quelles que soient leurs modalités, d'un montant supérieur à 2 milliards d'euros ; le Président-Directeur Général rendant compte au Conseil des opérations inférieures à ce montant ;
- les décisions d'implantation à l'étranger, directement, par création d'établissement, de filiale directe ou indirecte, ou par prise de participation, ou les décisions de retrait de ces implantations ;
- toute opération de fusion, scission et apport d'actifs pour des valeurs d'apport d'actifs nets supérieurs à 250 millions d'euros, à l'exclusion de toute restructuration interne ;
- la cession (totale ou partielle) des actifs non financiers et non valorisés au bilan que sont les marques, et particulièrement la marque Carrefour et les fichiers Clients ;
- en cas de litige, toute transaction et tout compromis portant sur des montants supérieurs à un montant de 100 millions d'euros par dossier.

L'Administrateur référent, Monsieur Philippe Houzé, est le garant de la qualité de la gouvernance de par ses missions d'assister le Président du Conseil d'administration dans ses attributions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société. Dans ce domaine, il examine tout particulièrement les situations de conflits d'intérêts, même potentiels, qui pourraient, le cas échéant, concerner les Administrateurs ou le Président du Conseil d'administration au regard de l'intérêt social de la Société, que ce soit dans le cadre de projets opérationnels, d'orientations stratégiques ou de conventions spécifiques.

Au cours de l'exercice 2018, le Conseil d'administration a délibéré hors la présence du Président-Directeur Général sur les sujets liés à sa rémunération, conformément à la recommandation 17.3 du Code AFEP-MEDEF. Les membres du Conseil d'administration n'ont pas exprimé le besoin d'organiser d'autres réunions hors la présence du Président-Directeur Général.

3.3.2 Le 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	
Pascal Clouzard	Directeur Exécutif France
Guillaume de Colonges	Directeur Exécutif Europe du Nord et de l'Est (Belgique, Pologne et Roumanie)
Thierry Garnier	Directeur Exécutif Asie (Chine et Taïwan)
Noël Prioux	Directeur Exécutif Amérique latine (Brésil et Argentine)
Eric Uzan	Directeur Exécutif Espagne
Gérard Lavinay	Directeur Exécutif Italie
Responsables de pôles fonctionnels	
Amélie Oudéa-Castéra	Directrice Exécutive E-Commerce, *Data* et Transformation Digitale
Marie Cheval	Directrice Exécutive Services financiers et Hypermarchés France
Jacques Ehrmann	Directeur Exécutif Patrimoine, Développement International et Innovation
François Melchior de Polignac	Directeur Exécutif Marchandises, Flux et Formats
Responsables des fonctions *corporate*	
Matthieu Malige	Directeur Exécutif Finances et Gestion
Laurent Vallée	Secrétaire Général
Jérôme Nanty	Directeur Exécutif Ressources Humaines pour le Groupe et la France
Dominique Benneteau-Wood	Directrice Exécutive Communication pour le Groupe et la France
Frédéric Haffner	Directeur Exécutif Stratégie & M&A

Alexandre Bompard

Les éléments sur le parcours et l'expérience professionnelle de Monsieur Alexandre Bompard sont décrits en section 3.2.1.4 du présent Document de Référence.

Pascal Clouzard

Pascal Clouzard est diplômé de l'ENSTA ParisTech et de HEC Entrepreneur. Après avoir débuté sa carrière dans le conseil chez A.T. Kearney, où il passe 8 ans successivement aux bureaux de Lisbonne, Madrid et Paris, il rejoint Carrefour en 1999 comme Directeur des Achats alimentaires Groupe puis non alimentaires Groupe. En 2006, il intègre Carrefour Espagne aux postes successifs de Directeur Marketing, Directeur Marchandises, Directeur Exécutif hypermarché. Il est nommé Directeur Général de Carrefour Espagne en 2011. Depuis 2014, Pascal Clouzard est également « chef de file » digital pour le Groupe. Depuis le 2 octobre 2017, Pascal Clouzard occupe la fonction de Directeur Exécutif France.

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.

Thierry Garnier

Thierry Garnier est ancien élève de l'École polytechnique, ingénieur du Corps des mines. Il a débuté sa carrière au sein du Ministère de l'Industrie : en 1996, il devient conseiller technique de Michel Barnier, Ministre délégué aux Affaires européennes. Il rejoint Carrefour en 1997 comme Directeur d'hypermarché, puis Directeur régional hypermarchés en France. Il est nommé Directeur Général supermarchés France en 2003, puis Directeur Exécutif international du groupe Carrefour en 2008. En avril 2012, il est nommé Directeur Exécutif Chine & Taïwan. Depuis le 2 octobre 2017, Thierry Garnier occupe la fonction de Directeur Exécutif Asie (Chine et Taïwan). Il assure directement la Direction opérationnelle de Carrefour Chine.

Noël Prioux

Noël Prioux est titulaire d'un DUT de comptabilité. Il débute sa carrière chez Carrefour en 1984 en occupant différentes fonctions opérationnelles au sein de la Direction régionale Ouest des hypermarchés Carrefour France. En 1996, il devient Directeur des Services financiers en France puis Directeur Exécutif Turquie. De 2001 à 2003, il assume la responsabilité des hypermarchés Carrefour en France. Entre 2004 et 2011, il dirige successivement les filiales internationales du Groupe en Colombie, en Asie du Sud et en Espagne. En juin 2011, Noël Prioux est nommé Directeur Exécutif France. Depuis le 2 octobre 2017, Noël Prioux occupe la fonction de Directeur Exécutif Amérique latine (Argentine et Brésil). Il assure directement la Direction opérationnelle de Grupo Carrefour Brasil.

Éric Uzan

Éric Uzan est titulaire d'un diplôme de gestion des entreprises et des administrations. Il débute sa carrière chez Carrefour en 1981 et gravit les échelons en France en devenant Directeur Général Nord-Ouest en 1996. À partir de 1998, il occupe successivement les postes de Directeur Exécutif en Grèce, au Mexique, au Brésil, en Argentine, en Thaïlande, et en Indonésie. En 2013, Éric Uzan est nommé Directeur Exécutif Italie. Il occupe la fonction de Directeur Exécutif Espagne.

Gérard Lavinay

Gérard Lavinay a débuté sa carrière chez Euromarché en 1980. Il a occupé plusieurs fonctions dans cette chaîne d'hypermarchés reprise par Carrefour en 1991, d'abord en magasin, puis à la Direction logistique. À partir de 1998, Gérard Lavinay occupe au sein de Carrefour différentes fonctions en Grèce, puis la Direction exécutive de Carrefour Chili en 2003. Il revient en France en 2004 pour occuper les fonctions de Directeur *supply chain* Groupe, puis Directeur Général organisation systèmes d'information et *supply chain* Groupe. En 2008, il est nommé Directeur Exécutif supermarchés France. Gérard Lavinay rejoint Carrefour Belgique en 2009 en tant que Directeur Exécutif et Administrateur délégué. En 2013, il supervise les activités de Carrefour en Europe du Nord (Belgique, Pologne et Roumanie) et les équipes de coordination et support marchandises internationales. Gérard Lavinay est nommé Directeur Exécutif Marchandises, Flux et Formats en 2017. Depuis le 1er octobre 2018, il occupe la fonction de Directeur Exécutif Italie.

Amélie Oudéa-Castéra

Amélie Oudéa-Castéra est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris, de l'ESSEC et de l'ENA. Elle est Présidente de l'association « Rénovons le Sport Français » depuis début 2018. De 2008 à 2017, elle a occupé différentes fonctions au sein du groupe AXA, dont Directrice du marketing et du digital pour le monde et Directrice Générale Adjointe du marché des particuliers et professionnels pour la France. Depuis le 12 novembre 2018, Amélie Oudéa-Castéra est Directrice Exécutive E-Commerce, *Data* et Transformation Digitale.

Marie Cheval

Marie Cheval est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et ancienne élève de l'ENA. Marie Cheval rejoint l'Inspection générale des finances en 1999. Entre 2002 et 2011, elle exerce plusieurs fonctions au sein du groupe La Poste : Directrice de la stratégie des services financiers de La Poste puis de La Banque Postale ; Directrice marketing et commerciale (2006-2009) puis Directrice des opérations de La Banque Postale (2009-2011). En 2011, Marie Cheval rejoint le groupe Société Générale comme Directrice *Global Transaction and Payment Services*. Elle devient Directrice Générale de Boursorama en 2013. Marie Cheval rejoint le groupe Carrefour le 2 octobre 2017 en qualité de Directrice Exécutive Clients, Services et Transformation Digitale pour le Groupe et la France. Elle occupe, depuis le 14 septembre 2018, la fonction de Directrice Exécutive Services Financiers et Hypermarchés France.

Jacques Ehrmann

Jacques Ehrmann est diplômé d'HEC. Il a débuté sa carrière au poste de Secrétaire Général de la Société des Hôtels Méridien en 1989, puis rejoint successivement les directions générales d'Euro Disney (1995-1997) et de Club Méditerranée (1997-2002). Entré en 2003 dans le groupe Casino en tant que Directeur Général des activités immobilières et développement, il y pilote la création de Mercialys et en occupe la Direction Générale durant 7 ans. En 2013, Jacques Ehrmann rejoint la Direction Générale du groupe Carrefour comme Directeur Exécutif en charge du patrimoine, du développement et des nouvelles activités. En avril 2014, il ajoute à cette fonction celle de Président-Directeur Général de Carmila, société spécialisée dans la dynamisation des centres commerciaux attenants aux hypermarchés Carrefour. Depuis le 2 octobre 2017, Jacques Ehrmann occupe la fonction de Directeur Exécutif Patrimoine, Développement international et Innovation.

François Melchior de Polignac

François-Melchior de Polignac est diplômé d'HEC et titulaire d'un Master en relations internationales (Université de Cambridge). Il a commencé sa carrière comme contrôleur financier chez l'Oréal avant de rejoindre le Boston Consulting Group pendant 3 ans. Il rejoint en 2000 le département fusions-acquisitions de Carrefour, puis devient Directeur d'hypermarché avant de prendre la Direction des supermarchés en Pologne. Il est ensuite chargé d'une mission de transformation au sein du Groupe puis prend la Direction Exécutive de la Roumanie, avant d'être nommé en 2013 Directeur Général de Carrefour Belgique. Depuis 2017, il était Directeur Exécutif Transformation Marchandises et Partenariats. Il occupe, depuis le 1er octobre 2018, la fonction de Directeur Exécutif Marchandises, Flux et Formats.

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.

Laurent Vallée

Laurent Vallée est diplômé de l'ESSEC, de l'Institut d'études politiques de Paris 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.

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.

Dominique Benneteau-Wood

Dominique Benneteau-Wood est titulaire d'un DEA d'économie industrielle et d'une maîtrise de sciences économiques. Elle a rejoint le groupe Carrefour le 20 août 2018, et occupe la fonction de Directrice Exécutive Communication pour le Groupe et la France. Elle était depuis mars 2017, Directrice de la Communication du Groupe Air France-KLM et Directrice Générale Adjointe d'Air France, en charge des marques et de la communication. Dominique Benneteau-Wood, était depuis janvier 2014 Directrice de la Communication de Transdev, un des leaders mondiaux de la mobilité et des transports publics, filiale de la Caisse des Dépôts et de Veolia, et en a été Secrétaire Générale par intérim de juillet à décembre 2016. Dominique Benneteau-Wood a effectué une grande partie de sa carrière au sein du groupe Havas, chez W&Cie, dont elle a notamment été Directrice Générale (2010-2014). Auparavant, elle a été successivement consultante et *planner* stratégique chez Euro RSCG Design (1989-1992), consultante pour Bracq Gauvin Design (1992-1993), consultante indépendante (1994-1999) et Directrice-conseil de Piaton & Associés (2000-2001) avant de rejoindre W&Cie en 2001A.

Frédéric Haffner

Frédéric Haffner est diplômé de HEC. En 1999, il rejoint Rothschild & Cie où il est en charge de nombreuses opérations de fusions-acquisitions et de financements en accompagnement de grandes entreprises françaises et européennes dans leur développement international. Il rejoint Carrefour en 2014 en tant que Directeur Fusions-Acquisitions. En 2017, il a coordonné l'introduction en Bourse de Carmila et de Grupo Carrefour Brasil. Depuis le 2 octobre 2017, il occupe la fonction de Directeur Exécutif Stratégie et M&A.

3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux

3.4.1 Rémunération des Administrateurs

L'Assemblée Générale du 15 juin 2017 a fixé à 1 200 000 euros le montant annuel des jetons de présence alloués aux Administrateurs pour la période du 1er août 2016 au 31 juillet 2017 et pour les périodes suivantes, afin de prendre en compte les renouvellements et nominations d'Administrateurs et la nouvelle composition des Comités spécialisés.

Le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 11 avril 2018, de faire évoluer les modalités de répartition des jetons de présence concernant les réunions du Conseil d'administration. Cette répartition était inchangée depuis 2012. La part variable des jetons de présence versée aux Administrateurs en fonction de leur assiduité aux réunions du Conseil d'administration est désormais prépondérante.

En conséquence, la répartition des jetons de présence est la suivante à compter du 1er août 2018 :

- 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 des nominations, 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 du montant des jetons de présence 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 des jetons de présence est versé une fois par an, au mois d'août.

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. Ils n'ont pas perçu de jetons de présence en 2018 mais seront éligibles aux jetons de présence à compter du 1er août 2019.

Il sera ainsi proposé à l'Assemblée Générale du 14 juin 2019 de fixer à 1 280 000 euros le montant annuel des jetons de présence alloués aux Administrateurs pour la période en cours et pour les périodes suivantes, afin de prendre en compte la recomposition des Comités spécialisés et l'octroi de jetons de présence aux Administrateurs représentant les salariés.

Au cours des exercices 2017 et 2018, les Administrateurs ont perçu des jetons de présence à l'exclusion de toute autre rémunération (à l'exception de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs détaillée en section 3.4.2 du présent Document de Référence) pour les montants détaillés ci-après :

	Montants des jetons de présence versés au cours de l'exercice *(en euros)* [1]	
	2018	**2017**
Alexandre Bompard	75 000	2 451
Bernard Arnault	37 857	36 111
Nicolas Bazire	75 238	63 000
Jean-Laurent Bonnafé	42 143	42 777
Thierry Breton	62 143	63 888
Flavia Buarque de Almeida	50 000	16 199
Stéphane Courbit [3]	11 429	-
Abilio Diniz	53 571	42 777
Aurore Domont [3]	6 429	-
Charles Edelstenne	53 571	52 777
Thierry Faraut [4]	0	-
Philippe Houzé	115 000	70 044
Stéphane Israël [3]	13 095	-
Diane Labruyère-Cuilleret [2]	68 571	65 000
Mathilde Lemoine	55 000	55 000
Bertrand de Montesquiou [2]	66 905	65 000
Patricia Moulin Lemoine	53 571	55 000
Amélie Oudéa-Castéra [5]	6 429	
Georges Ralli [2]	121 905	125 000
Martine Saint-Cricq [6]	0	-
Marie-Laure Sauty de Chalon	55 000	6 726
Anne-Claire Taittinger [2]	53 571	55 000
Lan Yan	55 000	6 726
TOTAL	1 131 428	1 049 260

(1) Montants bruts avant prélèvement à la source pour les résidents étrangers et avant prélèvements sociaux et fiscaux pour les résidents français.
(2) Administrateur jusqu'au 15 juin 2018.
(3) Administrateur depuis le 15 juin 2018.
(4) Administrateur représentant les salariés depuis le 23 novembre 2017.
(5) Administratrice du 15 juin 2018 au 7 novembre 2018.
(6) Administratrice représentant les salariés depuis le 4 octobre 2017.

3.4.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

3.4.2.1 Rapport sur les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution de la rémunération applicables aux dirigeants mandataires sociaux, en raison de leur mandat prévu par l'article L. 225-37-2 du Code de commerce

Le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 24 avril 2019, de soumettre à l'Assemblée Générale devant se réunir le 14 juin 2019, la résolution suivante relative à la rémunération du Président-Directeur Général :

« 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, conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve 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 à Monsieur Alexandre Bompard en raison de son mandat de Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2019 tels que décrits dans le rapport du Conseil d'administration intégré à l'Avis de convocation ».

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 sont :

L'équilibre

Le Conseil d'administration veille à ce qu'aucun élément de rémunération ne soit disproportionné. Il veille également à la pertinence de chaque élément de rémunération au regard de l'intérêt social de la Société.

La cohérence

La politique de rémunération du Président-Directeur Général a pour objectif de traduire d'une part, la performance opérationnelle du Groupe et, d'autre part, la performance individuelle du Président-Directeur Général.

Elle reflète les responsabilités, l'expérience, la performance, et le potentiel du Président-Directeur Général.

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, et 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.

En cohérence avec les engagements du Groupe en matière de Responsabilité Sociétale du Groupe, des objectifs de performance extra-financiers liés à la RSE font également partie des éléments pouvant être pris en compte pour la rémunération du Président-Directeur Général.

La comparabilité

La rémunération du Président-Directeur Général doit être compétitive afin d'attirer, de motiver et de retenir les talents aux fonctions les plus élevées du Groupe. Pour apprécier cette compétitivité, des études des pratiques de sociétés sont réalisées régulièrement sur un panel de sociétés françaises et internationales occupant des positions de référence sur leurs marchés.

II/ Critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Président-Directeur Général

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a fixé les éléments de rémunération du Président-Directeur Général comme suit (ces éléments sont détaillés à la section 3.4.2.2 du présent Document de Référence):

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 niveau d'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.

Rémunération variable annuelle

Le montant de la rémunération variable annuelle ne peut excéder un maximum exprimé en pourcentage de la rémunération fixe annuelle.

Cette rémunération variable ne peut représenter plus de 200 % de la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur Général. Pour 2019, le Conseil d'Administration a fixé cette rémunération variable annuelle maximum à 165 % 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 objectifs de performance sont basés,

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 recommandations 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 par le Conseil d'administration mais n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité.

La rémunération variable annuelle 2019 ne pourra, en application de l'article L. 225-100, alinéa 6 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 2019.

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 dans les conditions suivantes :

- la rémunération à long terme ne peut excéder 50 % de la rémunération globale maximum ;
- le bénéfice est subordonné à la réalisation sur une période pluriannuelle de conditions de performance à prépondérance quantitative déterminées par le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des rémunérations ;
- le bénéfice est subordonné à une condition de présence à la clôture des exercices considérés.

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.

Le Conseil d'administration du 27 février 2019 a décidé d'allouer cette part variable long terme sous la forme d'une attribution d'actions de performance pour 2019, pour une valorisation représentant 47,5 % de la rémunération globale maximum (soit un montant de 3 596 428 euros).

Avantages de toute nature

Le Président-Directeur Général peut bénéficier d'avantages de toute nature, sur décision du Conseil d'administration et sur recommandation 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.

Jetons de présence

Le Conseil d'administration peut décider de verser des jetons de présence au Président-Directeur Général, en sa qualité d'Administrateur, de Président du Conseil d'administration et de membre de comités spécialisés.

Les jetons de présence sont versés selon les règles applicables aux Administrateurs telles que décrites à la section 3.4.1 du présent Document de Référence. Ces jetons de présence sont notamment composés d'une part fixe et d'une part variable en fonction de l'assiduité des membres aux réunions du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés.

Rémunérations exceptionnelles

En cas de circonstances particulières le justifiant, le Conseil d'administration peut décider de l'attribution d'une rémunération exceptionnelle au Président-Directeur Général. Le versement de cette rémunération doit être motivé et la réalisation de l'événement ayant conduit à son versement explicitée.

Cette rémunération pourrait prendre la forme d'un versement en numéraire ou de l'attribution d'actions ou de stock-options.

En cas de versement en numéraire, la rémunération exceptionnelle 2019 ne pourra, en application de l'article L. 225-100, alinéa 6 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 2019.

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 recommandations 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.

Régime de retraite supplémentaire à prestations définies

Le Président-Directeur Général est éligible au régime de retraite supplémentaire à prestations définies relevant de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale, en vigueur au sein du Groupe et bénéficiant aux principaux cadres dirigeants du Groupe, afin de les fidéliser.

Le Conseil d'administration prendra les décisions sur l'éventuelle nécessité de modifier ce régime dans le cadre de l'évolution de la législation applicable, résultant notamment de la transposition, dans le cadre de la loi « Pacte », de la directive du 16 avril 2014 (2014/50/UE) dite « portabilité retraite ».

Les caractéristiques de ce régime sont décrites à la section 3.4.2.3 du présent Document de Référence.

Indemnité de départ

Il est rappelé que le Président-Directeur Général, ainsi qu'il l'avait annoncé lors de l'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour 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 cette 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 (cet engagement sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 14 juin 2019, conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce).

Ce nouvel engagement de non-concurrence aura pour objet d'interdire au Président-Directeur Général, pendant une période de 24 mois, l'exercice d'une activité professionnelle concurrente au sein d'un certain nombre de sociétés déterminées du secteur de la distribution alimentaire.

Une indemnité de non-concurrence sera applicable pendant cette période de 24 mois à compter de la cessation du mandat social.

L'indemnité fixée en contrepartie de l'obligation de non-concurrence sera égale à 12 mois de rémunération fixe et variable annuelle maximale. Cette indemnité de non-concurrence 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 prévoit également que le versement de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que le dirigeant fait valoir ses droits à la retraite. Aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans.

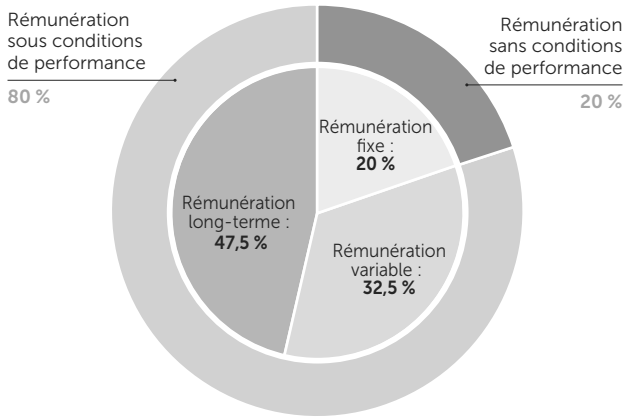
3.4.2.2 Éléments de rémunération attribuables au titre de 2019 au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard

Le Conseil d'administration a ainsi arrêté la structure de rémunération suivante applicable au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard, pour 2019.

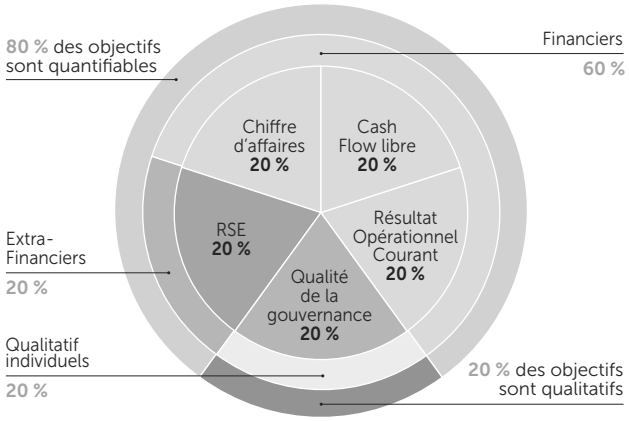
	Montants en €	Présentation
Rémunération fixe	1 500 000 euros	Le Conseil d'administration du 24 avril 2019 a maintenu la rémunération fixe annuelle à 1 500 000 euros, sans changement.
Rémunération variable annuelle	Jusqu'à 165 % de la rémunération fixe	La rémunération variable annuelle pourra représenter 165 % de la rémunération fixe annuelle en cas d'atteinte des objectifs à hauteur d'au moins 130 %.
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, filnanciers et extra-financiers, à hauteur de 80%, et d'objectifs qualitatifs à hauteur de 20 %. Ces objectifs sont définis par le Conseil d'administration. 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 mais n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité.
Chiffre d'affaires	20 %	
Résultat Opérationnel Courant	20 %	
Cash-Flow Libre	20 %	
RSE	20 %	
Critères qualitatifs		
Qualité de la gouvernance	20 %	
Total	100 %	
Plan long terme en actions	Valorisation représentant 47,5 % de la rémunération globale maximum (fixe, variable cible annuel et variable long terme)	Le Conseil d'administration du 27 février 2019 a décidé d'allouer cette rémunération long terme au Président-Directeur Général sous la forme d'une attribution d'actions de performance, pour une valorisation représentant 47,5 % de la rémunération globale maximum (soit un montant de 3 596 428€). Cette attribution s'inscrit dans le cadre de la 14ème résolution approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 mai 2016. Ces actions sont intégralement assujetties à des conditions de performance. L'acquisition de ces actions interviendra le 28 février 2022 si deux conditions sont remplies : atteinte des critères de performance appréciée au 27 février 2021 et présence dans l'entreprise à la date du 27 février 2022.
Les critères de performance définis par le Conseil d'administration sont le Résultat Opérationnel Courant, le Cash-Flow Libre ajusté, le Total Shareholder Return (sur un panel de sociétés dans le secteur de la distribution) et la Responsabilité Sociétale des Entreprises (sur la base de l'indice Carrefour). Chaque critère a un poids de 25 %. Le taux d'atteinte de chaque critère sera compris entre un minimum de 50 % et un maximum de 150 % d'un objectif cible fixé à 100 %. La progression du taux d'atteinte sera linéaire entre le minimum et le maximum. Le nombre total d'actions acquises sera cependant plafonné à 100 % du nombre d'actions attribuées par le Conseil d'administration.		
Avantages en nature		Le Président-Directeur Général bénéficie d'un véhicule de fonction.
Jetons de présence		Les jetons de présence sont versés selon les règles applicables aux Administrateurs telles que décrites à la section 3.4.1 du présent Document de Référence.

Pour rappel (section 3.4.2.3. du présent Document de Référence), le plan de rémunération long terme au titre de 2018-2019 sera versé en 2020 postérieurement à l'approbation par l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice dès le 31 décembre 2019, sous réserve de conditions de présence et de performance. Son montant sera déterminé sur la base de l'appréciation des objectifs sur les exercices 2018 et 2019 et pourrait atteindre un maximum de 3 252 000 euros.

STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION 2019



RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE 2019



3.4.2.3 Rémunération due ou versée en 2018 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. 225-37-2 du Code de commerce ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 15 juin 2018.

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des éléments de rémunération dus ou versés à Monsieur Alexandre Bompard au titre de l'exercice 2018 en raison de son mandat de Président-Directeur Général.

Le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels dus au titre de l'exercice 2018 est conditionné à leur approbation par l'Assemblée Générale du 14 juin 2019, dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 alinéa 6 du Code de commerce.

	Exercice 2017		Exercice 2018	
(en euros)	**Montants dus au titre de l'exercice**	**Montants versés au cours de l'exercice**	**Montants dus au titre de l'exercice**	**Montants versés au cours de l'exercice**
Monsieur Alexandre Bompard Président-Directeur Général depuis le 18 juillet 2017				
Rémunération fixe [1]	750 000	750 000	1 500 000	1 500 000
Rémunération variable [1]	1 237 500	N/A	2 475 000	1 237 500
Rémunération à long terme [2]	N/A	N/A	3 252 000	N/A
Indemnité de départ	N/A	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence [3]	2 451	2 451	75 000	75 000
Avantages en nature [1] [4]	1 450	1 450	3 055	3 055
TOTAL	1 991 401	753 901	7 305 055	2 815 555

(1) Montants proratisés sur 6 mois pour 2017.
(2) Ce montant correspond au plan de rémunération long terme en numéraire sur 2 ans, 2017-2018. Cette somme sera versée après approbation de l'Assemblée Générale du 14 juin 2019.
(3) Période du 18 juillet 2017 au 31 juillet 2017 pour les jetons de présence 2017 et du 1er août 2017 au 31 juillet 2018 pour les jetons de présence 2018.
(4) Véhicule de fonction.

	Exercice 2018
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A
Valorisation des actions de performances attribuées au cours de l'exercice	N/A

Les éléments de rémunération dus ou versés au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard en 2018 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

Pour l'exercice 2018, la rémunération fixe annuelle de Monsieur Alexandre Bompard s'est élevée à 1 500 000 euros (elle est restée inchangée sur une base annuelle).

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle de Monsieur Alexandre Bompard pouvait atteindre 100 % de la rémunération fixe annuelle si les objectifs de performance étaient réalisés et davantage en cas de dépassement avec un butoir à 165 %. 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 120 % des objectifs pouvait lui permettre de bénéficier d'une rémunération variable annuelle égale à 165 % 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 quantifiables (chiffre d'affaires, résultat opérationnel courant, cash-flow libre [1] et responsabilité sociétale des entreprises), et pour 20 % sur l'atteinte d'un objectif qualitatif (qualité de la gouvernance). Chaque objectif avait un poids de 20 %.

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 24 avril 2019 a examiné la performance atteinte sur chaque objectif. Cette performance s'établit à 126 % sur les critères financiers, à 175 % sur le critère RSE et à 200% sur le critère qualitatif. La performance globale s'établit ainsi à 151 %. La rémunération variable annuelle de Monsieur Alexandre Bompard a été fixée à 165 % de sa rémunération fixe annuelle, soit 2 475 000 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 2018.

Plan de rémunération à long terme

Lors de sa séance du 18 juillet 2017, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, avait décidé d'octroyer à Monsieur Alexandre Bompard un plan de rémunération à long terme en numéraire au titre des exercices 2017 et 2018 représentant 45 % de la rémunération cible globale (soit la somme de la rémunération fixe annuelle, de la rémunération variable cible de 165 % précitée et du plan de rémunération à long terme), dans les conditions suivantes :

- le bénéfice du plan était subordonné à la réalisation à plus de 100 %, pendant deux années consécutives, de deux des trois objectifs déterminés par le Conseil d'administration (chiffre d'affaires, résultat opérationnel courant et RSE) ;
- le bénéfice du plan était subordonné à une condition de présence de Monsieur Alexandre Bompard en qualité de Président-Directeur Général, à la clôture des exercices considérés.

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 11 avril 2018 a constaté que deux des trois objectifs avaient été atteints à hauteur de plus de 100 % sur l'année 2017. Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 24 avril 2019 a constaté que les trois objectifs avaient été atteints à hauteur de plus de 100 % sur l'année 2018.

Monsieur Alexandre Bompard percevra donc à ce titre un montant de 3 252 000 euros, après approbation par l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Il est rappelé qu'un plan de rémunération à long terme en numéraire a été mis en oeuvre dans les mêmes conditions et aux mêmes objectifs que le plan de rémunération à long terme 2017 et 2018 mais avec une appréciation des objectifs sur les exercices 2018 et 2019.

Valorisation des avantages de toute nature

Monsieur Alexandre Bompard bénéficie d'un véhicule de fonction avec chauffeur. La valorisation comptable de cet avantage en nature s'établit à 3 055 euros bruts.

Rémunérations, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise de fonction

Néant.

Jetons de présence

Le montant des jetons de présence versés à Monsieur Alexandre Bompard en qualité de Président du Conseil d'administration, d'Administrateur, de membre et de Président du Comité stratégique, déterminé selon les règles détaillées en section 3.4.1 du présent Document de Référence, s'est élevé à 75 000 euros pour la période du 1er août 2017 au 31 juillet 2018.

Régime de retraite supplémentaire à prestations définies

Lors de sa séance du 18 juillet 2017, le Conseil d'administration a décidé que le Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard, serait éligible au régime de retraite supplémentaire à prestations définies relevant de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale, en vigueur au sein du Groupe et bénéficiant aux principaux cadres dirigeants du Groupe, afin de les fidéliser

Les caractéristiques de ce régime sont les suivantes :

Conditions d'entrée dans le régime

Le bénéficie du régime est soumis aux conditions cumulatives suivantes :

- avoir au moins 3 ans d'ancienneté effective et continue au sein du Groupe ;
- percevoir une rémunération annuelle brute supérieure à 18 fois le plafond annuel de la sécurité sociale ;
- achever sa carrière au sein du Groupe conformément aux dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale.

Modalités de détermination de la rémunération de référence

La rémunération de référence est la moyenne des rémunérations brutes annuelles perçues au sein du Groupe au cours des trois dernières années civiles précédant celle au cours de laquelle l'intéressé cesse son activité.

La moyenne ainsi obtenue ne peut excéder 60 fois le plafond annuel de la sécurité sociale.

(1) Hors éléments exceptionnels.

Pour la détermination de la rémunération de référence, sont uniquement pris en compte le salaire annuel brut de base et la rémunération variable annuelle versés à l'exclusion de toute autre forme de rémunération directe ou indirecte.

Rythme d'acquisition des droits

Le montant annuel du complément de retraite s'élève à 2,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté sous réserve du respect des conditions de performance.

La rente ainsi calculée s'ajoute à toutes pensions ou rentes de retraite (pension de vieillesse de sécurité sociale, complémentaire AGIRC/ARRCO, rentes issues de régimes supplémentaires d'entreprise, etc.).

L'ancienneté retenue pour le calcul du complément de retraite, est celle acquise par le participant au sein du Groupe en qualité de salarié ou de dirigeant mandataire social. Elle prend en compte l'ensemble de sa présence au sein du Groupe y compris au titre de contrats non consécutifs.

Respect de conditions de performance

L'acquisition de droits au titre du présent régime est soumise à des conditions de performance.

Une année n'est prise en compte dans la détermination du montant de la rente que si elle correspond à une année au cours de laquelle les conditions de performance ont été réalisées.

Le Conseil d'administration détermine chaque année les conditions de performance applicables qui correspondent, sauf exception, à la satisfaction à hauteur d'au moins 80 % des conditions de performances financières déclenchant le versement de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général.

À l'issue de chaque année, le Conseil d'administration vérifie la réalisation, au cours de l'année passée, des conditions de performance. À défaut, l'année n'est pas prise en compte dans la détermination de la rente.

En outre, l'attribution d'un complément de rente suppose qu'au moins 2/3 des années aient été validées au titre des conditions de performance pendant la durée d'appartenance du Président-Directeur Général au Groupe.

Modalités de détermination des plafonds

Le montant de la rente est soumis à un double plafonnement et, en cas de dépassement, est réduit à due concurrence.

Le montant cumulé de la rente annuelle brute et de l'ensemble des rentes issues des régimes de retraite supplémentaire du Groupe ne peut excéder 25 % de la rémunération de référence.

En outre, le montant de la rente annuelle brute ne peut être supérieur à la différence entre :

- 45 % de la rémunération de référence ; et
- le montant annuel brut de toutes charges sociales des retraites de base, complémentaires et supplémentaires.

Modalités de financement des droits

Les rentes sont versées par un organisme assureur auprès duquel la Société verse des primes en fonction des besoins de financement apparaissant au fur et à mesure des départs en retraite des bénéficiaires.

Charges associées à la charge de la Société

L'employeur s'acquittera d'une cotisation annuelle de 24 % sur les primes versées à l'organisme assureur.

Lors de sa séance du 24 avril 2019, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, a constaté la réalisation, au cours de l'exercice 2018, des conditions de performance applicables, qui correspondent à la satisfaction à hauteur d'au moins 80 % des conditions de performances financières déclenchant le versement de la rémunération variable annuelle de Monsieur Alexandre Bompard.

À titre d'information, le montant estimatif de la rente annuelle brute au 31 décembre 2018 aurait été de 131 116 euros.

Indemnité de départ

Il est rappelé que le Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard, ainsi qu'il l'avait annoncé lors de l'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour le 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 cette 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.

Aucun montant n'est dû ou n'a été versé à ce titre en 2018.

3.4.3 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 3.4.2 du présent Document de Référence.

JETONS DE PRÉSENCE ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUS PAR LES ADMINISTRATEURS

Tableau produit en section 3.4.1 du présent Document de Référence.

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

Néant.

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 2017	Exercice 2018
Monsieur Alexandre Bompard Président-Directeur Général à compter du 18 juillet 2017	Plan de rémunération en numéraire 2017-2018	N/A	3 252 000

	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]	
	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 3.4.2.1 et 3.4.2.3 du présent Document de Référence

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 2018 :

Recommandations du Code AFEP-MEDEF	Pratique et explications du Groupe
L'Administrateur référent doit être indépendant (Article 3.2 du Code)	Lors de sa réunion du 15 juin 2017 et sur recommandations du Comité des nominations, le Conseil d'administration a désigné Monsieur Philippe Houzé pour assumer la fonction d'Administrateur référent. Le Conseil d'administration a pris en compte, lors de ses délibérations, le fait que Monsieur Philippe Houzé n'était pas qualifié d'Administrateur indépendant. Néanmoins et compte tenu des missions confiées à l'Administrateur référent au sein de la société Carrefour, de son expérience du secteur et de la gouvernance et de sa qualité de représentant d'un des actionnaires de référence de la Société, le Conseil d'administration a considéré que Monsieur Philippe Houzé était la personne la plus appropriée pour veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société et représenter les intérêts des actionnaires.
Le Conseil d'administration débat annuellement de son fonctionnement (Article 9.3 du Code)	Etant donné le profond renouvellement de sa composition intervenu en 2017 et 2018, le Conseil d'administration a jugé prématuré de procéder, au cours de l'exercice, à une auto-évaluation. En revanche, une nouvelle évaluation formalisée du fonctionnement du Conseil d'administration sera réalisée par un consultant externe sous la responsabilité du Comité des nominations au cours du second semestre 2019.
La part des Administrateurs indépendants dans le Comité d'audit, doit être au moins de deux tiers (Article 15.1 du Code)	Le Comité d'audit est composé de 60 % de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF. Le Conseil d'administration considère cette composition satisfaisante compte tenu du choix de maintenir un nombre restreint de membres avec la présence de deux Administrateurs représentant des actionnaires de référence et de favoriser l'efficacité des travaux de ce Comité qui requiert un niveau d'expertise en matière financière ou comptable. Par ailleurs, la Présidence de ce Comité est assurée par un Administrateur indépendant. Compte tenu de la démission de Madame Amélie Oudéa-Castéra de son mandat d'Administratrice indépendante en date du 7 novembre 2018 à la suite de sa nomination au poste de Directrice Exécutive E-Commerce, *Data* et Transformation Digitale du Groupe, ce ratio a été temporairement abaissé à 50 % dans l'attente de la désignation d'un nouveau membre du Comité d'audit répondant à la qualification d'Administrateur indépendant. Lors de sa réunion du 24 avril 2019, le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des nominations, a décidé de désigner Madame Claudia Almeida e Silva en qualité de membre du Comité d'audit afin d'atteindre à nouveau, au sein de ce Comité, le ratio de 60 % de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF.
Le Comité des nominations doit être composé majoritairement d'Administrateurs indépendants (Article 16.1 du Code)	Le Comité des nominations comprenait, jusqu'au 7 novembre 2018, une majorité de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF. Compte tenu de la démission de Madame Amélie Oudéa-Castéra de son mandat d'Administratrice indépendante en date du 7 novembre 2018 visée au paragraphe qui précède, le Comité des nominations est, depuis cette date, composé de 50 % de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF. Le Conseil d'administration considère cette composition satisfaisante compte tenu de l'équilibre entre les Administrateurs indépendants et les représentants des actionnaires de référence, de la présence d'un Administrateur représentant les salariés et de la Présidence qui est de surcroît assurée par un Administrateur indépendant.
Un Administrateur salarié doit être membre du Comité des rémunérations (Article 17.1 du Code)	Après examen de leurs vœux, Madame Martine Saint-Cricq et Monsieur Thierry Faraut, Administrateurs représentant les salariés, ont respectivement rejoint le Comité RSE et le Comité des nominations.

3.6 Conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants et L. 225-42-1 du Code de commerce

Nous vous informons qu'un engagement visé aux articles L. 225-38 et suivants et L. 225-42-1 du Code de commerce a été autorisé par le Conseil d'administration ainsi qu'il est indiqué dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes conformément à l'article L. 225-40 dudit Code lequel doit mentionner toutes conventions et engagements autorisés et conclus au cours de l'exercice ainsi que ceux qui se sont poursuivis au cours de l'exercice. Aucune nouvelle convention n'a fait l'objet d'une autorisation du Conseil d'administration au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Ainsi, L'octroi d'une indemnité en contrepartie d'un engagement de non-concurrence, au bénéfice de Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général, sera soumis au vote de l'Assemblée Générale du 14 juin 2019.

Par ailleurs, le Conseil d'administration, au cours de sa séance du 24 avril 2019, a examiné les conventions et engagements conclus et autorisés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution a été poursuivie au cours de l'exercice 2018.

3.7 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 2018 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)*
12/04/2018	Alexandre Bompard	Président-Directeur Général	Acquisition	Actions	15,9650	399 125,00
17/05/2018	Cervinia Europe SARL	Personne morale liée à Bernard Arnault, Administrateur	Cession	Contrat à terme (actions)	N/A	19 983 699,00
17/05/2018	Groupe Arnault SE	Personne morale liée à Bernard Arnault et Nicolas Bazire, Administrateurs	Cession	Contrat à terme (actions)	N/A	1 590 873,00
17/05/2018	Galfa SAS	Personne morale liée à Patricia Moulin Lemoine et Philippe Houzé, Administrateurs	Cession	Contrat à terme (actions)	N/A	N/A
17/05/2018	Galfa SAS	Personne morale liée à Patricia Moulin Lemoine et Philippe Houzé, Administrateurs	N/A	Option sur actions	N/A	N/A
28/06/2018	Stéphane Courbit	Administrateur	Acquisition	Actions	14,09	98 630,00
03/07/2018	Cervinia Europe SARL	Personne morale liée à Bernard Arnault, Administrateur	Acquisition par l'exercice de l'option de paiement du dividende en actions	Actions	13,72	18 109 371,00
03/07/2018	Groupe Arnault SE	Personne morale liée à Bernard Arnault et Nicolas Bazire, Administrateurs	Acquisition par l'exercice de l'option de paiement du dividende en actions	Actions	13,72	1 441 656,44
04/07/2018	Galfa SAS	Personne morale liée à Patricia Moulin Lemoine et Philippe Houzé, Administrateurs	Acquisition par l'exercice de l'option de paiement du dividende en actions	Actions	13,72	35 638 139,04
13/07/2018	Abilio Diniz	Administrateur	Acquisition par l'exercice de l'option de paiement du dividende en actions	Actions	13,72	466,48
13/07/2018	Flavia Buarque de Almeida	Administrateur	Acquisition par l'exercice de l'option de paiement du dividende en actions	Actions	13,72	452,76
13/07/2018	Stanhore International Trading SARL	Personne morale liée à Abilio Diniz et Flavia Buarque de Almeida Administrateurs	Transfert gratuit de 1 770 602 actions dans le cadre d'un financement structuré déclaré auprès de l'AMF le 30 mars 2016	Actions	N/A	N/A
13/07/2018	Eric Uzan	Directeur Exécutif Europe du Sud	Acquisition par l'exercice de l'option de paiement du dividende en actions	Actions	13,72	1 317,12
13/07/2018	Gérard Lavinay	Directeur Exécutif Marchandises	Acquisition par l'exercice de l'option de paiement du dividende en actions	Actions	13,72	4 335,52
13/07/2018	Jean-Pierre Audebourg	Directeur Financier	Acquisition par l'exercice de l'option de paiement du dividende en actions	Actions	13,72	1 152,48

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)*
13/07/2018	Noël Prioux	Directeur Exécutif Amérique latine	Acquisition par l'exercice de l'option de paiement du dividende en actions	Actions	13,72	2 291,24
13/07/2018	Stanhore International Trading SARL	Personne morale liée à Abilio Diniz et Flavia Buarque de Almeida, Administrateurs	Acquisition par l'exercice de l'option de paiement du dividende en actions	Actions	13,72	27 636 209,72
13/07/2018	Stéphane Thouin	Directeur Exécutif	Acquisition par l'exercice de l'option de paiement du dividende en actions	Actions	13,72	246,96
17/07/2018	Galfa SAS	Personne morale liée à Patricia Moulin Lemoine et Philippe Houzé, Administrateurs	Cession	Actions	13,72	35 638 139,04
27/07/2018	Galfa SAS	Personne morale liée à Patricia Moulin Lemoine et Philippe Houzé, Administrateurs	Acquisition	Actions	15,3447	23 017 050,00
27/07/2018	Stanhore International Trading SARL	Personne morale liée à Abilio Diniz et Flavia Buarque de Almeida, Administrateurs	Cession	Actions	15,6598	3 158 252,80
27/07/2018	Stanhore International Trading SARL	Personne morale liée à Abilio Diniz et Flavia Buarque de Almeida, Administrateurs	Cession	Actions	15,58376	654 829,60
01/08/2018	Alexandre Bompard	Président-Directeur Général	Acquisition	Actions	15,3084	500 324,44
30/08/2018	Alexandre Bompard	Président-Directeur Général	Acquisition	Actions	15,4070	373 265,39
14/12/2018	Galfa SAS	Personne morale liée à Patricia Moulin Lemoine et Philippe Houzé, Administrateurs	Acquisition	Actions	15,0192	9 762 480,00
07/01/2019	Peninsula Europe SARL	Personne morale liée à Abilio Diniz et Flavia Buarque de Almeida, Administrateurs	Extension d'un financement structuré qui couvrait initialement 30 754 124 actions Carrefour, à 31 087 145 actions Carrefour. 333 021 actions Carrefour, ont été nanties pour sécuriser les obligations de Peninsula Europe SARL dans le cadre de ce financement structuré	Actions	N/A	N/A
07/01/2019	Peninsula Europe SARL	Personne morale liée à Abilio Diniz et Flavia Buarque de Almeida, Administrateurs	Extension d'un financement structuré qui couvrait initialement 28 681 014 actions Carrefour, à 28 991 586 actions Carrefour. 310 572 actions Carrefour, ont été nanties pour sécuriser les obligations de Peninsula Europe SARL dans le cadre de ce financement structuré	Actions	N/A	N/A
05/04/2019	Cervinia Europe SARL	Personne morale liée à Bernard Arnault, Administrateur	Acquisition	Actions	16,8135	3 056 442,10

3.8 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

À 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 et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions et engagements autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants conclus au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Engagement de non-concurrence de Monsieur Alexandre Bompard, Président Directeur Général

Personne concernée :

Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général de la Société

Nature et objet :

Le Conseil d'administration de la Société a autorisé, lors de sa réunion du 26 juillet 2018, la conclusion d'un nouvel engagement de non-concurrence en contrepartie de l'octroi d'une indemnité à Monsieur Alexandre Bompard.

Modalités

Pour rappel et afin de mettre en conformité l'engagement de non-concurrence de Monsieur Alexandre Bompard avec les nouvelles recommandations du Code AFEP/MEDEF, Monsieur Alexandre Bompard a renoncé à son indemnité de départ subordonnée à la conclusion d'un engagement de non-concurrence, qui avait été autorisée par le Conseil d'administration du 18 juillet 2017.

Ce nouvel engagement de non-concurrence a pour objet d'interdire à Monsieur Alexandre Bompard, durant les 24 mois qui suivent la cessation de son mandat social, l'exercice d'une activité professionnelle concurrente dans les entreprises françaises de la distribution alimentaire.

Le respect de cette obligation de non-concurrence par Monsieur Alexandre Bompard conditionne le versement d'une indemnité de 3.975.000 euros. En contrepartie de l'obligation de non-concurrence, Monsieur Alexandre Bompard percevrait donc cette somme après la fin de son mandat social et pendant la durée de l'interdiction.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, en premier lieu, cette contrepartie financière fera l'objet d'un paiement fractionné. La première moitié sera payée à l'issue d'un délai de douze mois suivant la cessation du mandat social. La seconde moitié sera payée à l'issue d'un délai de vingt-quatre mois suivant la cessation du mandat social. La contrepartie financière ne sera pas due si Monsieur Alexandre Bompard exerce à l'issue de son mandat une activité rémunérée (salarié ou non salariée) au sein du groupe Carrefour.

La convention contient une stipulation autorisant Carrefour à renoncer à la mise en œuvre de cet accord lors du départ du dirigeant. Ainsi, lors de la cessation de fonctions de Monsieur Alexandre Bompard, il reviendra au Conseil d'administration d'apprécier si le maintien de cet engagement présente un intérêt pour la Société. Si tel n'est pas le cas, le Conseil d'administration pourra renoncer unilatéralement à l'exécution de l'engagement et aux versements de l'indemnité.

Le versement de l'indemnité de non-concurrence sera exclue dès lors que le dirigeant pourra faire valoir ses droits à la retraite et aucune indemnité ne pourra être versée au-delà de 65 ans.

Motifs justifiant de l'intérêt pour la Société :

L'octroi de l'indemnité est subordonné à la conclusion d'un engagement de non-concurrence auquel sera tenu Monsieur Alexandre Bompard à l'issue de ses fonctions de Président-Directeur Général. Le Conseil d'adminitration a estimé qu'il est dans l'intérêt de la Société, compte tenu de la nature du mandat et des informations confidentielles dont Monsieur Alexandre Bompard dispose en sa qualité de Président-Directeur Général et notamment compte tenu de sa connaissance de la clientèle et de la stratégie de la Société, de conclure une convention de non-concurrence.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

a) dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Convention avec la société Kampos dont le gérant est Monsieur Georges Ralli, Administrateur de la Société

Personne concernée :

Monsieur Georges Ralli, Administrateur de la Société et gérant de la société Kampos.

Nature et objet :

Le Conseil d'administration de la Société a préalablement autorisé, lors de sa réunion du 8 mars 2017, la signature, avec la société Kampos, d'une convention relative à une mission d'analyse dans le cadre du projet d'introduction en bourse des activités du groupe Carrefour au Brésil.

Modalités :

Cette mission, d'une durée prévisionnelle de six mois, prévoit une rémunération sur une base forfaitaire de 45 000 euros hors frais pris en charge par la Société sur présentation des justificatifs. Cette mission a été réalisée au cours de l'exercice 2017 et le paiement est intervenu en 2018.

Cette convention était réglementée jusqu'à la date de l'Assemblée générale du 15 juin 2018 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017, date à laquelle le mandat d'Administrateur de Monsieur Georges Ralli est arrivé à échéance.

Convention de crédit syndiqué avec un syndicat bancaire, dont la société BNP Paribas est membre

Personne concernée :

Jean-Laurent Bonnafé, Administrateur de la Société, et Administrateur et Directeur Général de BNP Paribas.

Nature et objet :

Le Conseil d'administration de la Société a préalablement autorisé, lors de sa réunion du 12 avril 2017, le remplacement de la convention de crédit syndiqué renouvelable (*revolving credit facility*) conclue le 4 avril 2012 et modifiée par avenant le 31 juillet 2014, d'une maturité de 7 ans (échéance 2019), par la mise en place d'une convention de crédit syndiqué renouvelable (*revolving credit facility*) conclue le 2 mai 2017 avec un syndicat bancaire dont la société BNP Paribas est membre.

Modalités :

La convention de crédit syndiqué renouvelable conclue le 2 mai 2017, dont la clause d'extension de maturité d'un an a été signée le 2 mai 2018, porte sur un montant de 1,4 milliard d'euros. Cette clause d'extension a pour seul objectif d'allonger la maturité du crédit ; aucune autre caractéristique n'ayant été modifiée. La totalité des banques a validé la clause d'extension.

Les intérêts dus sur les montants utilisés sont calculés sur la base du taux EURIBOR, majoré d'une marge initiale de 0,25 %. Le niveau de la marge initiale de 0,25 % est ajusté sur la base d'une grille fonction de la notation de crédit à long-terme de la société (*credit margin rating*). Par ailleurs, aux intérêts s'ajoute une commission d'utilisation fonction de la part utilisée du crédit. En cas de non utilisation de la ligne de crédit, la Société est redevable d'une commission de non utilisation égale à 35 % de la marge applicable (marge de 0,25 % ajustée, le cas échéant, en fonction de la *credit margin rating*).

Au 31 décembre 2018, aucun montant n'a été tiré par la Société au titre de cette convention de crédit renouvelable.

Crédits syndiqués avec un syndicat bancaire, dont la société BNP Paribas est membre

Personne concernée :

Jean-Laurent Bonnafé, Administrateur de la Société et Administrateur - Directeur Général de BNP Paribas.

Nature et objet :

Le Conseil d'administration de la société a préalablement autorisé, lors de sa séance du 15 octobre 2014, la signature d'un nouveau contrat, signé le 22 janvier 2015, en remplacement des contrats du 23 juillet 2010 et 21 novembre 2011 avec un syndicat bancaire dont la société BNP Paribas est membre.

Modalités :

Le contrat de crédit syndiqué (*Revolving Facility Agreement*) de 2,5 milliards d'euros, assorti d'une ligne de crédit de sécurité (*Swingline*) de 1 milliard d'euros a été signé le 22 janvier 2015. Après exercice des deux options de prorogation prévues dans le contrat du 22 janvier 2015 (prorogations actées en janvier 2016 et janvier 2017), son échéance est fixée à janvier 2022.

Les intérêts dus sur les montants utilisés sont calculés sur la base du taux EURIBOR, majoré d'une marge initiale de 0,275 % pour le Crédit *revolving* et sur la base du taux EONIA majoré d'une marge initiale de 0,275 % et des coûts obligatoires pour le Crédit *Swingline*. Le niveau de la marge initiale de 0,275 % est ajusté sur la base d'une grille fonction de la notation de crédit à long-terme de la société (*credit margin grid*). Par ailleurs, aux intérêts s'ajoute une commission d'utilisation fonction de la part utilisée du crédit (commission représentant de 0,10% à 0,40% des montants utilisés).

En cas de non utilisation de la ligne de crédit, Carrefour est redevable d'une commission de non utilisation égale à 35 % de la marge applicable (35% de la marge de 0,275% ajustée, le cas échéant, en fonction de la *credit margin grid*).

Au 31 décembre 2018, aucun montant n'a été tiré par la Société sur cette ligne de crédit.

b) Sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Engagements pris par la Société au profit de Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général, en matière de régime de retraite supplémentaire à prestations définies

Personne concernée :

Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général de la Société.

Nature et objet :

Le Conseil d'administration de la Société a préalablement autorisé, lors de sa réunion du 18 juillet 2017, l'éligibilité de Monsieur Alexandre Bompard au régime de retraite à prestations définies.

Modalités :

Monsieur Alexandre Bompard sera éligible au régime de retraite supplémentaire à prestations définies bénéficiant aux principaux cadres dirigeants du Groupe dont la rémunération annuelle brute est supérieure à 18 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale.

Le bénéfice du régime est soumis aux conditions cumulatives suivantes : percevoir une rémunération annuelle brute (fixe et variable) supérieure à 18 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale ; faire partie des effectifs de Carrefour lors de la liquidation de sa pension de retraite de base de la sécurité sociale ; être présent depuis au moins trois années consécutives au sein du Groupe Carrefour ; avoir atteint l'âge mentionné à l'article L.161-17-2 du Code de la Sécurité sociale.

La rémunération de référence est la moyenne des rémunérations brutes annuelles perçues au sein du Groupe Carrefour au cours des trois dernières années civiles précédant celle au cours de laquelle l'intéressé cesse son activité. La moyenne ainsi obtenue ne peut excéder 60 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale. Pour la détermination de la rémunération de référence, sont uniquement pris en compte le salaire annuel brut de base et la rémunération variable annuelle versés à l'exclusion de toute autre forme de rémunération directe ou indirecte.

Le montant annuel du complément de retraite s'élève à 2,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté sous réserve du respect des conditions de performance. Le montant de la rente est également calculé sous déduction des droits résultant des régimes de retraite supplémentaires en vigueur au sein de Carrefour (les droits résultants d'un PERCO ou du financement salarial d'un régime de retraite ne sont pas pris en compte).

L'ancienneté retenue pour le calcul du complément de retraite est celle acquise par le Président-Directeur Général au sein du Groupe Carrefour en qualité de salarié ou de dirigeant mandataire social.

L'acquisition de droits au titre du régime de retraite supplémentaire est soumise à des conditions de performance mises en œuvre conformément aux dispositions de l'article L.225-42-1 du Code de commerce. Une année ne sera prise en compte dans la détermination du montant de la rente que si elle correspond à une année au cours de laquelle les conditions de performance ont été réalisées. Le Conseil d'administration déterminera chaque année les conditions de performance applicables qui correspondent, sauf exception, à la satisfaction à hauteur d'au moins 80 % des conditions de performances quantitatives déclenchant le versement de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général.

En outre, l'attribution d'un complément de rente suppose qu'au moins deux tiers des années aient été validées au titre des conditions de performance pendant la durée d'appartenance du Président-Directeur Général au sein du Groupe Carrefour.

Le montant cumulé de la rente brute annuelle et des éventuelles rentes brutes émanant des régimes de retraite supplémentaire en vigueur au sein du Groupe Carrefour (pour la part de la rente correspondant à un financement patronal) est plafonné à 25% de la rémunération de référence. En outre, le montant de la rente annuelle brute ne peut être supérieur à la différence entre : 45 % de la rémunération de référence et le montant annuel brut de toutes charges sociales des retraites de base, complémentaires et supplémentaires.

À l'issue de chaque année, le Conseil d'administration vérifiera la réalisation, au cours de l'année passée, des conditions de performance. À défaut, l'année ne sera pas prise en compte dans la détermination de la rente.

Le Conseil d'administration se réunira à la fin du mandat du Président-Directeur Général pour vérifier que l'ensemble des conditions de performance sont satisfaites. Si tel est le cas, il bénéficiera alors automatiquement du complément de retraite. A défaut, aucun complément de rente ne lui sera versé.

Engagements pris par la Société au bénéfice de Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général, en cas de cessation de ses fonctions

Personne concernée :

Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général de la Société.

Nature et objet :

Le Conseil d'administration de la Société a préalablement autorisé, lors de sa réunion du 18 juillet 2017, la mise en place d'une indemnité de départ au profit de Monsieur Alexandre Bompard.

Modalités :

Monsieur Alexandre Bompard ayant renoncé à cette indemnité de départ lors de la séance du Conseil du 26 juillet 2018, cet engagement est devenu caduc compte tenu de l'octroi d'une indemnité de non-concurrence, en conformité avec les nouvelles recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Les Commissaires aux Comptes

Courbevoie et Paris-La Défense, le 25 avril 2019

MAZARS	KPMG S.A.	DELOITTE & ASSOCIES
David Chaudat	Patrick-Hubert Petit	Antoine De Riedmatten
Emilie Loreal	Caroline Bruno-Diaz	Stéphane Rimbeuf

4

RAPPORT D'ACTIVITÉ AU 31 DECEMBRE 2018

4.1 **Analyse de l'activité et des résultats consolidés** **182**
- 4.1.1 Principaux agrégats du compte de résultat 182
- 4.1.2 Analyse des principaux postes du compte de résultat 183

4.2 **Situation financière et trésorerie Groupe** **187**
- 4.2.1 Capitaux propres 187
- 4.2.2 Endettement financier net 187
- 4.2.3 Tableau de flux de trésorerie de l'exercice et trésorerie du Groupe 188
- 4.2.4 Financement et ressources de liquidité 188
- 4.2.5 Restriction à l'utilisation des capitaux 189
- 4.2.6 Sources de financement attendues 189

4.3 **Perspectives financières** **189**

4.4 **Autres informations** **190**
- 4.4.1 Principes comptables 190
- 4.4.2 Saisonnalité de l'activité 191
- 4.4.3 Faits marquants de l'exercice 191
- 4.4.4 Incidence des changements de méthodes comptables et application de la norme IAS 29 193
- 4.4.5 Principales transactions avec les parties liées 194
- 4.4.6 Évènements post-clôture 194
- 4.4.7 Responsabilité sociétale 194

4.5 **Chiffre d'affaires du premier trimestre 2019** **195**
- 4.5.1 Plan de transformation Carrefour 2022 : de nouvelles initiatives depuis le début d'année 2019 195
- 4.5.2 Ventes TTC 1er trimestre 2019, une croissance en comparable de 2,7 % 197
- 4.5.3 Normes comptables 198
- 4.5.4 Expansion sous enseignes - 1er trimestre 2019 199
- 4.5.5 Parc de magasins sous enseignes - 1er trimestre 2019 199

4.6 **Glossaire indicateurs financiers** **200**

4.7 **Analyse de l'activité de la société mère** **201**
- 4.7.1 Activités et résultats 201
- 4.7.2 Participations 202
- 4.7.3 Affectation du résultat 203
- 4.7.4 Activités de recherche et développement 203
- 4.7.5 Évolution récente 203
- 4.7.6 Résultat de la Société au cours des cinq derniers exercices 204

4.8 **Gestion des risques** **205**
- 4.8.1 Principaux facteurs de risques et incertitudes 205
- 4.8.2 Le dispositif de prévention et de gestion des risques 214
- 4.8.3 Assurances 215
- 4.8.4 Gestion de crise 216

4.9 **Dispositif de contrôle interne** **217**
- 4.9.1 Définition et objectifs du dispositif de contrôle interne 217
- 4.9.2 Organisation et acteurs du contrôle interne 217

4.1 Analyse de l'activité et des résultats consolidés

Le présent rapport d'activité au 31 décembre 2018 inclut le rapport de gestion conformément à l'article L225-100 du Code de commerce.

4.1.1 Principaux agrégats du compte de résultat

Les informations comparatives du compte de résultat et du tableau des flux de trésorerie consolidés présentées dans ce document ont été retraitées pour refléter le classement de l'activité Magasins de proximité intégrés France conformément à la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*.

Par ailleurs, les informations relatives à l'exercice 2018 prennent en compte les impacts liés à l'application au 1er janvier 2018 de la norme IAS 29 – *Information financière dans les économies hyperinflationnistes* à l'Argentine, sans retraitement sur l'exercice 2017. Ces retraitements sont décrits en section 4.4.3.

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité	Évol. en %	Évol. en % à taux de change constants
Chiffre d'affaires hors taxes	76 000	78 315	(3,0) %	3,4 %
Marge des activités courantes	**17 067**	**18 081**	**(5,6) %**	**1,6 %**
en % du chiffre d'affaires	*22,5 %*	*23,1 %*		
Frais généraux et amortissements	(15 162)	(15 946)	(4,9) %	2,5 %
Résultat opérationnel courant	1 905	2 135	(10,8) %	(5,1) %
Résultat opérationnel courant avant amortissements (ROCDA)	*3 469*	*3 735*	*(7,1) %*	*(1,8) %*
Résultat opérationnel courant après quote-part dans les résultats MEQ	**1 919**	**2 139**	**(10,3) %**	**(4,6) %**
Produits et charges non courants	(1 161)	(1 162)	(0,1) %	9,2 %
Résultat financier	(262)	(445)	(41,1) %	(43,7) %
Impôt sur les résultats	(539)	(618)	(12,8) %	(1,5) %
Résultat net des activités poursuivies - part du Groupe	(259)	(254)	2,0 %	29,8 %
Résultat net des activités abandonnées - part du Groupe	(301)	(277)	8,7 %	8,8 %
RÉSULTAT NET - PART DU GROUPE	**(561)**	**(531)**	**5,6 %**	**18,9 %**
CASH-FLOW LIBRE (1)	**636**	**503**		
DETTE NETTE AU 31 DÉCEMBRE	**3 785**	**3 743**		

- Le chiffre d'affaires 2018 s'élève à 76,0 milliards d'euros, soit une hausse de 3,4 % à taux de change constants.
- Le résultat opérationnel courant avant amortissements (ROCDA) du Groupe atteint 3 469 millions d'euros, en recul de 1,8 % à taux de change constants.
- Le résultat opérationnel courant s'établit à 1 905 millions d'euros, en recul de 5,1 % à taux de change constants.
- Le résultat opérationnel non courant est une charge nette de (1 161) millions d'euros principalement liée aux coûts de réorganisation (qui représentent 727 millions d'euros), reflétant les décisions prises lors de l'annonce du plan de transformation 2022.
- La charge financière nette s'établit à (262) millions d'euros, en amélioration de 182 millions d'euros suite notamment au désendettement du Groupe et favorablement impactée par l'application de la norme IAS 29 en Argentine à partir du 1er janvier 2018 (cf. section 4.4.3).
- La charge d'impôt sur les résultats s'élève à (539) millions d'euros, représentant un taux effectif d'impôt de 109 % fortement impacté par les éléments exceptionnels de l'année.
- Le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, ressort à (259) millions d'euros et comparable au résultat 2017 retraité.
- Le résultat net des activités abandonnées, part du Groupe, s'établit à (301) millions d'euros, à comparer à (277) millions d'euros en 2017 et reflète l'arrêt de l'activité Magasins de proximité intégrés en France.
- En conséquence, le résultat net, part du Groupe, est une perte de (561) millions d'euros, à comparer à une perte de (531) millions d'euros en 2017.
- Le cash flow libre (1) s'élève à 636 millions d'euros contre 503 millions d'euros en 2017 retraité.

(1) Le cash-flow libre est le solde net de l'autofinancement avant coût de l'endettement financier net, de la variation du besoin en fonds de roulement et des investissements opérationnels.

4.1.2 Analyse des principaux postes du compte de résultat

Chiffre d'affaires HT par zone géographique

Les secteurs opérationnels correspondent aux pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités, réunis en zones géographiques, auxquelles s'ajoutent les « fonctions globales » qui regroupent les holdings et autres sociétés hébergeant des activités de support administratif, financier et commercial.

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité	Évol. en %	Évol. en % à taux de change constants
France	35 615	35 253	1,0 %	1,0 %
Europe (hors France)	21 076	21 112	(0,2) %	0,0 %
Amérique latine	13 809	16 042	(13,9) %	15,7 %
Asie	5 501	5 907	(6,9) %	(4,1) %
TOTAL	76 000	78 315	(3,0) %	3,4 %

Le groupe Carrefour a réalisé un chiffre d'affaires hors taxes de 76,0 milliards d'euros, en hausse de + 3,4 % à taux de change constants. Malgré des marchés très concurrentiels en Europe et en France, le chiffre d'affaires a connu une accélération de sa croissance au 2nd semestre dans toutes les zones. Le Groupe a également bénéficié de revenus en hausse significative au Brésil dans tous les formats, reflétant le dynamisme commercial, la poursuite de l'expansion des magasins Atacadão et développement des services financiers.

- la France affiche une croissance de ses ventes de 1 % à 35,6 milliards d'euros, qui concerne l'ensemble des formats, en particulier les supermarchés et magasins de proximité. L'alimentaire a particulièrement contribué à cette tendance ainsi que le bio et le e-commerce dont la dynamique de croissance demeure élevée. En revanche, les marchés non-alimentaires sont restés négativement orientés.
- les ventes dans les autres pays d'Europe restent stables malgré une baisse de l'activité en Italie, liée à des marchés sous pression, qui est compensée par une hausse des ventes en Roumanie et en Pologne où les initiatives commerciales sur le 2nd semestre ont permis de limiter les effets de la loi imposant la fermeture des magasins certains dimanches. Le contexte reste par ailleurs difficile en Espagne et en Belgique où l'environnement demeure très compétitif.
- en Amérique latine, les ventes progressent fortement de + 15,7 % à taux de change constants. Au Brésil, le Groupe affiche une croissance organique de +8 % en 2018 portée par : une bonne performance commerciale, le développement du e-commerce, une expansion soutenue du cash & carry ainsi que par la progression notable des services financiers. En Argentine, dans un contexte macroéconomique difficile, le succès des initiatives commerciales a soutenu la croissance des ventes, avec des volumes en hausse.
- en Asie, les ventes de l'exercice 2018 sont en recul de (4,1) % à taux de change constants, suite à une baisse d'activité en Chine. Carrefour continue l'adaptation de son modèle commercial porté notamment par la réduction et la réallocation de surfaces ainsi que par le développement du frais et du e-commerce en forte progression. *A contrario*, la dynamique commerciale reste solide à Taïwan.

Chiffre d'affaires HT par zone géographique – contribution au total du Groupe

(en %)	2018	2018 à taux de change constants	2017 retraité
France	46,9 %	44,0 %	45,0 %
Europe (hors France)	27,7 %	26,1 %	27,0 %
Amérique latine	18,2 %	22,9 %	20,5 %
Asie	7,2 %	7,0 %	7,5 %
TOTAL	100,0 %	100,0 %	100,0 %

À taux de change constants, la part du chiffre d'affaires réalisé à l'international continue à progresser pour s'établir à 56 %, à comparer à 55 % en 2017.

Résultat opérationnel courant par zone géographique

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité	Évol. en %	Évol. en % à taux de change constants
France	466	822	(43,3) %	(43,3) %
Europe (hors France)	664	677	(1,9) %	(1,7) %
Amérique latine	767	715	7,3 %	23,6 %
Asie	45	4	981,0 %	1 027,9 %
Fonctions globales	(38)	(83)	(54,4) %	(55,2) %
TOTAL	1 905	2 135	(10,8) %	(5,1) %

Le résultat opérationnel courant s'établit à 1 905 millions d'euros, en baisse de (5,1) % à taux de change constants. Il intègre également à hauteur de (33) millions d'euros l'impact de l'application à partir du 1er janvier 2018 de la norme IAS 29 en Argentine.

En France, le résultat opérationnel courant s'élève à 466 millions d'euros, soit une diminution de (43,3) % comparé à 2017 retraité du périmètre ex-Dia (application d'IFRS 5). La marge opérationnelle s'établit à 1,3 % du chiffre d'affaires (2,3 % en 2017). Cette baisse reflète :

- une croissance de chiffre d'affaires encore faible ;
- un environnement de marché compétitif ;
- des investissements dans la compétitivité, réalisés en avance de phase sur les baisses de coûts (dont les effets ont mis davantage de temps à se matérialiser qu'à l'international) ;
- des investissements spécifiques pour développer les plateformes de préparation de commandes et lancer la campagne Act for Food ;
- l'impact du mouvement des gilets jaunes, au cours du 4e trimestre.

En Europe (hors France), le résultat opérationnel courant s'établit à 664 millions d'euros, soit une marge opérationnelle (1) stable à 3,2 %. Carrefour évolue dans un environnement bataillé, notamment animé par les *discounters* et les acteurs indépendants. La dynamique de réduction des coûts a permis de compenser les pressions concurrentielles et les investissements commerciaux.

Le résultat opérationnel courant de l'Amérique latine s'élève à 767 millions d'euros, soit une marge opérationnelle en amélioration de 5,6 % contre 4,5 % en 2017.

Cette hausse reflète l'augmentation de la marge opérationnelle courante au Brésil. Elle traduit l'amélioration de la performance commerciale, l'expansion des magasins Atacadão et les résultats en forte croissance des services financiers au Brésil.

L'Argentine connaît également une forte amélioration à taux de change constants malgré un contexte macroéconomique complexe. La mise en œuvre du plan de prévention de crise a permis d'atteindre un résultat opérationnel courant à l'équilibre, hors application de la norme IAS 29.

En Asie, le résultat opérationnel courant s'établit à 45 millions d'euros en 2018, soit un taux de marge opérationnelle de 0,8 %, à comparer à un niveau proche de l'équilibre en 2017.

Le Groupe tire notamment les premiers bénéfices des actions mises en œuvre en Chine, en particulier en termes de réductions de coûts et de fermetures de magasins non rentables.

Amortissements

Les amortissements des immobilisations et immeubles de placement se sont élevés à 1 494 millions d'euros en 2018. Ils représentent 2,0 % du chiffre d'affaires (ratio stable par rapport à 2017).

En prenant en compte les amortissements des immobilisations logistiques inclus dans le coût des ventes, le total des amortissements comptabilisés au compte de résultat s'élève à 1 564 millions d'euros au 31 décembre 2018 (contre 1 599 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence

La quote-part revenant au Groupe dans le résultat net des entités mises en équivalence s'établit à 14 millions d'euros, contre 4 millions d'euros en 2017.

(1) Ratio résultat opérationnel courant sur chiffre d'affaires HT.

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, des coûts de restructuration et des charges liées à des réestimations de risques d'origine ancienne, sur la base d'informations ou d'éléments dont le Groupe a eu connaissance au cours de la période.

Le résultat non courant est une charge nette de (1 161) millions d'euros, comparable aux (1 162) millions d'euros enregistrés une année auparavant.

Il se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	**2018**	**2017 retraité**
Résultat de cession d'actifs	57	22
Coûts de réorganisation	(727)	(279)
Autres éléments non courants	(289)	(13)
Résultat non courant avant dépréciation et pertes sur actifs	**(959)**	**(271)**
Dépréciation et pertes sur actifs	(202)	(891)
dont dépréciation et pertes sur goodwill	*(3)*	*(707)*
dont dépréciation et pertes sur actifs corporels et incorporels	*(199)*	*(184)*
PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS	(1 161)	(1 162)

Comme en 2017, le résultat de cession de l'exercice 2018 est composé de plus-values réalisées dans le cadre de diverses cessions d'actifs individuellement non significatives, notamment en France et en Italie.

Les coûts de réorganisation comptabilisés sur l'exercice 2018 découlent des plans de rationalisation des structures initiés dans le cadre du plan de transformation. La charge comptabilisée en résultat non courant correspond principalement aux indemnités payées ou à payer dans le cadre :

- du plan de départs volontaires mis en œuvre en France, portant sur 2 400 postes ;
- des mesures de réorganisation initiées en Belgique, devant affecter 1 000 salariés ;
- du plan de départs volontaires mis en œuvre en Argentine, portant sur 1 000 postes environ.

Les coûts de réorganisation comptabilisés en 2017 concernaient principalement la France (avec en particulier les coûts liés à la refonte des chaînes logistiques), l'Italie, l'Argentine, la Chine (plan de fermeture de magasins), ainsi que l'Espagne (plan d'intégration des hypermarchés acquis auprès d'Eroski).

Les autres produits et charges non courants enregistrés en 2018 ont principalement concerné la France et le Brésil.

Des dépréciations d'actifs non courants autres que les *goodwill* ont été enregistrées en 2018 afin de notamment traduire la situation difficile de certains magasins en France, en Italie et en Chine, ainsi que la sortie d'actifs (pour respectivement 97 et 82 millions d'euros).

En 2017, les tests de perte de valeur avaient conduit le Groupe à constater une charge de dépréciation des *goodwill* de l'Italie à hauteur de 700 millions d'euros.

Une description des charges et des produits non courants est fournie dans la note 7.3 des états financiers.

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel s'établit à 758 millions d'euros en 2018, à comparer à 978 millions d'euros en 2017.

Résultat financier

Le résultat financier est une charge nette de (262) millions d'euros, soit (0,3) % du chiffre d'affaires en 2018 contre (0,6) % en 2017.

(en millions d'euros)	**2018**	**2017 retraité**
Coût de l'endettement financier net	(233)	(317)
Autres produits et charges financiers	(29)	(128)
TOTAL	(262)	(445)

Le coût de l'endettement financier net s'élève à (233) millions d'euros, en diminution de (84) millions d'euros. Cette réduction reflète le désendettement du Groupe ainsi que des opérations de refinancement menées à des conditions plus favorables.

Les autres produits et charges financiers représentent une charge nette de (29) millions d'euros, à comparer à une charge nette de (128) millions d'euros en 2017. Cette amélioration traduit notamment l'ajustement positif comptabilisé à hauteur de 53 millions d'euros sur le résultat financier 2018 en première application de la norme IAS 29 à l'Argentine (hyperinflation) à partir du 1er janvier (cf. notes 4.3 et 14.6 des états financiers). Cette amélioration résulte également d'une taxe sur les transactions financières comptabilisée en Argentine en baisse de 16 millions d'euros par rapport à 2017, reflétant la dépréciation du peso.

Impôt sur les résultats

La charge d'impôt sur les résultats s'élève à (539) millions d'euros en 2018, à comparer à une charge de (618) millions d'euros en 2017. Le taux effectif d'impôt ressort à (109) % contre 116% en 2017. Il est fortement impacté par les charges non récurrentes n'ayant pas eu d'effet impôt au 31 décembre 2018 (non activation des déficits).

Participations ne donnant pas le contrôle

La part de résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle s'est élevée à 216 millions d'euros en 2018, contre 169 millions d'euros en 2017. Cette hausse reflète d'une part, l'introduction en Bourse de Grupo Carrefour Brasil réalisée en juillet 2017 et d'autre part, sa solide performance sur 2018.

Résultat net des activités poursuivies – part du Groupe

En conséquence des éléments décrits ci-dessus, le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, s'établit à (259) millions d'euros en 2018, un niveau similaire aux (254) millions d'euros enregistrés en 2017.

Résultat net des activités abandonnées – part du Groupe

En 2018, le résultat net des activités abandonnées, part du Groupe, présente un solde négatif de 301 millions d'euros et correspond à hauteur de (297) millions d'euros au résultat de l'activité Magasins de proximité intégrés France arrêtée en cours d'année. Ce résultat est présenté en application de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, tout comme le résultat comparatif de 2017, qui présente un solde négatif de (278) millions d'euros (cf. note 5 des états financiers).

La sortie du périmètre des magasins ex-Dia a été achevée après la fermeture des 273 entités à fin juillet 2018.

4.2 Situation financière et trésorerie Groupe

4.2.1 Capitaux propres

Les capitaux propres s'élèvent à 11 286 millions d'euros au 31 décembre 2018, à comparer à 12 159 millions d'euros à la fin de l'année précédente, soit une diminution de (873) millions d'euros.

Cette baisse s'explique principalement par les mouvements suivants :

- le résultat net de l'exercice, soit (344) millions d'euros ;
- les autres éléments du résultat global (essentiellement constitués des écarts de conversion défavorables sur le réal brésilien), soit (404) millions d'euros ;
- les dividendes versés au titre de l'exercice 2017 pour un montant total de (242) millions d'euros, dont (152) millions d'euros aux actionnaires de Carrefour et (90) millions d'euros aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle.

Les impacts de la première application des normes IFRS 9 (instruments financiers) et IAS 29 (hyperinflation) sur les capitaux propres d'ouverture au 1er janvier 2018 se sont pratiquement compensés (cf. section 4.4). Ils ont respectivement atteint (259) millions d'euros et 237 millions d'euros.

4.2.2 Endettement financier net

L'endettement financier net du Groupe s'élève à 3 785 millions d'euros à fin 2018. Il est pratiquement stable par rapport à fin 2017 et s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	**2018**	**2017**
Emprunts obligataires	7 545	6 596
Autres emprunts et dettes financières	405	522
Passifs relatifs à des contrats de location financement	275	301
Total des dettes financières hors dérivés/passif	8 225	7 419
Dérivés/Passif	50	78
TOTAL DES DETTES (1)	8 275	7 497
dont dettes à plus d'un an	*6 936*	*6 428*
dont dettes à moins d'un an	*1 339*	*1 069*
Autres actifs financiers courants	190	161
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 300	3 593
TOTAL DES PLACEMENTS (2)	4 490	3 753
DETTE NETTE = (1) - (2)	3 785	3 743

Les dettes financières du Groupe (hors dérivés) ont des échéances réparties dans le temps (jusqu'en 2026 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)	**2018**	**2017**
À moins d'un an	1 289	991
Entre 1 et 2 ans	1 129	1 333
Entre 2 et 5 ans	3 298	3 056
Au-delà de 5 ans	2 510	2 039
TOTAL	8 225	7 419

Au 31 décembre 2018, le Groupe dispose par ailleurs de 3,9 milliards d'euros de crédits syndiqués non tirés et mobilisables sans condition, à échéance 2022 et 2023, ce qui conforte sa position de liquidité.

La trésorerie disponible pour le Groupe s'établit à 4 300 millions d'euros au 31 décembre 2018, à comparer à 3 593 millions d'euros au 31 décembre 2017, soit une augmentation de 707 millions d'euros.

4.2.3 Tableau de flux de trésorerie de l'exercice et trésorerie du Groupe

L'endettement net augmente de 42 millions d'euros en 2018, à comparer à une diminution de 788 millions d'euros en 2017. Cette variation s'analyse comme suit à partir du tableau de flux de trésorerie simplifié du Groupe pour la période :

en millions d'euros	**2018**	**2017 retraité**
Autofinancement	2 107	2 653
Variation du BFR marchand ("Trésorerie marchandises")	44	248
Variation des autres créances et autres dettes	70	(93)
Variation des encours sur crédit à la consommation	(168)	32
Investissements opérationnels	(1 611)	(2 369)
Variation des fournisseurs d'immobilisations	(53)	(77)
Autres flux opérationnels	247	109
Cash-flow libre	636	503
Acquisitions et cessions de filiales et de participations dans des entreprises associées	(172)	(246)
Acquisitions et cessions de participation sans changement de contrôle	0	479
Dividendes versés / Augmentation de capital	(146)	677
Coût de l'endettement financier net	(233)	(317)
Change	(206)	(138)
Autres	63	(171)
Diminution / (Augmentation) de l'endettement net	(58)	788
Ajustement d'ouverture IFRS 9	16	
Diminution / (Augmentation) de l'endettement net - impact ouverture IFRS 9	(42)	

Le cash-flow libre s'élève à 636 millions d'euros sur l'exercice 2018 (à comparer à 503 millions d'euros en 2017 retraité) et provient principalement des éléments suivants :

- un autofinancement qui s'établit à 2 107 millions d'euros ;
- la variation de la « Trésorerie marchandises » qui s'élève à 44 millions d'euros contre 248 millions d'euros en 2017 ;
- les investissements opérationnels pour 1 611 millions d'euros à comparer à 2 369 millions d'euros en 2017. Cette baisse significative reflète l'évolution de la stratégie du Groupe et les mesures mises en œuvre à partir du 2nd semestre 2017 et pleinement effectives en 2018. Ces mesures visent à une plus grande sélectivité et productivité des investissements réalisés par le Groupe.

4.2.4 Financement et ressources de liquidité

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 aux 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 2018, 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 avril 2018, le Groupe a prolongé d'un an sa ligne de crédit syndiqué de 1,4 milliard d'euros (échéance mai 2023). 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*).

Au Brésil, deux *debentures* sur des maturités de 3 et 5 ans ont été émises par Atacadão SA au cours de l'exercice 2018 pour un montant total de 1,5 milliard de réals (cf. note 14.2.2 des états financiers). Les titres de créances négociables (*notas promissorias*) émis par Atacadão SA au cours de l'exercice 2017 pour un montant total de 2 milliards de réals ont par ailleurs été remboursés cette année.

Le Groupe considère sa situation de liquidité comme solide. En outre, le niveau de trésorerie disponible permet de couvrir les échéances obligataires de l'année à venir.

Le profil de la dette est équilibré : le Groupe ne fait face à aucun pic de refinancement sur l'ensemble de son échéancier de dette obligataire qui présente une maturité moyenne de 3,6 ans.

Au 31 décembre 2018, Carrefour est noté BBB+ perspective négative par S&P et Baa1 perspective stable par Moody's.

4.2.5 Restriction à l'utilisation des capitaux

Dans le cadre de son activité internationale, Carrefour n'a pas de restrictions importantes sur sa capacité à accéder ou utiliser ses actifs et régler ses passifs autres que celles résultant du cadre réglementaire dans lequel ses filiales opèrent. Les autorités de supervision locales peuvent exiger des filiales bancaires de garder un certain niveau de capital et de liquidité, de limiter leur exposition à d'autres parties du Groupe et de se conformer à certains ratios.

4.2.6 Sources de financement attendues

Pour faire face à ses engagements, Carrefour peut recourir à son cash-flow libre et lever de la dette en ayant recours à ses programmes EMTN et de billets de trésorerie, ou enfin à ses lignes de crédit.

4.3 Perspectives financières

La puissante dynamique de transformation engagée en 2018 et les résultats obtenus, dans un contexte macro-économique complexe, renforcent la confiance du management dans la pertinence du plan Carrefour 2022, au service de l'ambition du groupe : être le leader de la transition alimentaire pour tous.

En 2019, le Groupe poursuivra sa transformation en approfondissant les initiatives prises en 2018.

Les objectifs financiers du plan stratégique Carrefour 2022 sont les suivants :

- un plan d'économies relevé à 2,8 milliards d'euros en année pleine à horizon 2020 (vs 2,0 milliards d'euros initialement) ;
- 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires e-commerce alimentaire en 2022 ;
- 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires en produits bio en 2022 ;
- la cession de 500 millions d'euros d'actifs immobiliers non stratégiques d'ici 2020.

4.4 Autres informations

4.4.1 Principes comptables

Les méthodes comptables appliquées par le Groupe dans les comptes consolidés au 31 décembre 2018 sont identiques à celles retenues pour les comptes consolidés au 31 décembre 2017 à l'exception de la norme IAS 29 en Argentine (cf. section 4.3) ainsi que des normes, amendements de normes et interprétations dont l'application est obligatoire à compter du 1er janvier 2018. Ces textes sont les suivants :

- norme IFRS 9 – *Instruments financiers,* ainsi que les amendements à IFRS 4 – *Application d'IFRS 9 Instruments financiers et d'IFRS 4 Contrats d'assurance* : les impacts de ces textes sur les états financiers du Groupe sont décrits dans la section 4 ;
- norme IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients* (y compris les *Clarifications apportées à IFRS 15* publiées en avril 2016) : ce texte n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe (cf. section 4) ;
- amendements à IFRS 2 – *Classement et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions* : ce texte n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe ;
- amendements à IAS 40 – *Transferts d'immeubles de placement* : ce texte n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe ;
- interprétation IFRIC 22 – *Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée* : ce texte n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe ;
- améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2014-2016 : ce texte n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

Par ailleurs, les amendements à IFRS 9 – *Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative* et à IAS 28 – *Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des co-entreprises* (d'application obligatoire au 1er janvier 2019), ont été appliqués par anticipation, concomitamment à l'application d'IFRS 9. Ces amendements n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes.

À l'exception de ces deux textes, le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée de normes, amendements et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire au 1er janvier 2018. Ces textes sont les suivants :

Textes adoptés par l'Union européenne

a. Norme IFRS 16 – *Contrats de location*

La norme IFRS 16, qui remplacera à partir du 1er janvier 2019 la norme IAS 17 – *Contrats de location* et ses interprétations, établit les principes de comptabilisation des contrats de location et introduit des modifications importantes pour la comptabilisation des contrats par le preneur, en supprimant pour ces derniers la distinction entre contrats de location simple et contrats de location-financement.

En application de la nouvelle norme, tous les contrats de location devront être comptabilisés au bilan, par la constatation d'un actif représentatif du droit d'utilisation du bien loué, en contrepartie d'une dette locative correspondant à la valeur actualisée des loyers à payer sur la durée raisonnablement certaine de location. IFRS 16 affectera également la présentation de ces opérations au compte de résultat (comptabilisation d'une charge d'amortissements et d'une charge d'intérêts, en remplacement de la charge de loyers) et au tableau des flux de trésorerie (les paiements locatifs, représentatifs du paiement des intérêts et du remboursement de la dette, affecteront les flux de financement).

Le Groupe a lancé à compter de 2016 un projet de mise en œuvre de cette nouvelle norme, qui est en cours de finalisation.

Le Groupe optera pour la méthode rétrospective simplifiée à partir du 1er janvier 2019. Les états financiers 2018 ne feront ainsi pas l'objet d'un retraitement.

La collecte des données des contrats de location immobilière est en voie de finalisation. Par ailleurs, le cadre à retenir pour apprécier les durées de location raisonnablement certaines (qui dépendent notamment des réglementations et pratiques de location propres à chaque pays ainsi qu'à chaque type d'actif sous-jacent) et la méthodologie de calcul des taux d'actualisation, nécessaires à l'estimation précise des impacts IFRS 16 en date de première application (1er janvier 2019), sont en cours de détermination.

Les engagements de location mentionnés dans la note 8.5 des états financiers au 31 décembre 2018, déterminés sur la durée non résiliable des contrats de location des actifs immobiliers tenant compte de l'existence de dispositions contractuelles ou légales permettant de sortir avant l'échéance des contrats, ne sont pas entièrement représentatifs de la dette locative qui devra être comptabilisée en application d'IFRS 16.

La méthodologie et l'approche retenue par le Groupe pour déterminer les impacts de l'application de la norme IFRS 16 sont présentées en note 1.2 des états financiers.

b. Interprétation IFRIC 23 – *Incertitude relative aux traitements fiscaux*

L'interprétation IFRIC 23 clarifie l'application des dispositions d'IAS 12 - *Impôts sur le résultat*, concernant la détermination des éléments liés à l'impôt sur le résultat, lorsqu'il y a une incertitude sur les traitements retenus par le Groupe en la matière, au regard des dispositions fiscales applicables.

L'interprétation, applicable à compter du 1er janvier 2019, peut s'appliquer de manière :

- totalement rétrospective ; ou
- partiellement rétrospective, en comptabilisant l'impact cumulé dans les capitaux propres d'ouverture de l'exercice au cours duquel l'interprétation est appliquée pour la première fois.

Les impacts éventuels de cette interprétation ainsi que les modalités de transition sont en cours d'analyse.

Textes non encore adoptés par l'Union européenne

Normes, amendements et interprétations	Date d'application (1)
Amendements à IFRS 10 et à IAS 28 – *Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une co-entreprise*	Application reportée par l'IASB à une date indéterminée
Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2015-2017	1er janvier 2019
Amendements à IAS 19 – *Modification de régime, réduction de régime ou liquidation*	1er janvier 2019
Amendements à IFRS 3 – *Définition d'une activité*	1er janvier 2020
Amendements à IAS 1 et IAS 8 – *Définition de la matérialité dans les états financiers*	1er janvier 2020
Amendements du Cadre conceptuel	1er janvier 2020
Norme IFRS 17 – *Contrats d'assurance*	1er janvier 2022

(1) Sous réserve de l'adoption par l'Union européenne.

Les impacts éventuels de la norme IFRS 17 sont en cours d'analyse. Carrefour n'anticipe pas d'incidence significative de l'application des autres textes sur les comptes consolidés du Groupe.

4.4.2 Saisonnalité de l'activité

À l'instar des autres groupes de grande distribution, Carrefour exerce une activité dont le volume varie de manière sensible au cours de l'année, ce qui peut rendre les comptes consolidés du premier et du deuxième semestre difficilement comparables. Les effets de cette saisonnalité sont particulièrement marqués au niveau du résultat opérationnel courant et de la génération de flux de trésorerie.

Le chiffre d'affaires du Groupe connaît une légère saisonnalité, caractérisée par un second semestre plus fort que le premier, notamment en raison d'une activité plus soutenue au mois de décembre. L'essentiel des charges opérationnelles (frais de personnel, amortissements, ...) étant en revanche réparti plus linéairement sur l'année, le résultat opérationnel courant du Groupe est historiquement plus faible au premier semestre qu'au second.

Les flux de trésorerie générés par le Groupe sont également affectés de manière significative par cette saisonnalité : la variation du besoin en fonds de roulement constatée au premier semestre est structurellement fortement négative du fait des importants règlements fournisseurs réalisés en début d'année civile au titre des achats effectués pour servir la forte demande du mois de décembre de l'année précédente.

4.4.3 Faits marquants de l'exercice

4.4.3.1 Plan de transformation « Carrefour 2022 »

Le 23 janvier 2018, le groupe Carrefour a présenté son plan de transformation qui repose sur :

- déployer une organisation simplifiée et ouverte ;
- gagner en productivité et en compétitivité ;
- créer un univers omnicanal de référence ;
- refondre l'offre au service de la qualité alimentaire.

Les implantations des sièges du Groupe ont été rationnalisées dans l'ensemble des pays afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle des équipes et de gagner en réactivité. Ainsi :

- en Île-de-France, le siège *corporate* de Boulogne-Billancourt a été fermé fin 2018 et le projet de construction d'un nouveau siège de 30 000 m^2 en Essonne a été abandonné ;
- le projet de plan de départs volontaires, visant à permettre une diminution des effectifs des sièges en France à hauteur de 2 400 postes sur un effectif total de 10 500 salariés, a fait l'objet d'un accord collectif majoritaire signé avec les organisations syndicales de Carrefour le 24 mai 2018 ; la mise en œuvre du plan a été initiée fin juin 2018, suite à sa validation par l'administration du travail et à la consultation des instances représentatives du personnel, et a été achevée en fin d'année. Un accord collectif majoritaire a également été signé avec les organisations syndicales concernant le plan de sauvegarde de l'emploi relatif aux magasins intégrés ex-Dia n'ayant pas trouvé de repreneur ;
- en Belgique, la procédure d'information et de consultation entamée avec les partenaires sociaux suite à l'annonce, le 25 janvier 2018, du plan de transformation, a donné lieu à la signature d'un accord en juin 2018. Ce plan prévoit notamment la mise en place d'une nouvelle organisation au sein des hypermarchés et du siège afin d'augmenter l'efficacité opérationnelle et d'optimiser les frais de fonctionnement. La mise en place de ces mesures affectera 1 000 personnes et sera achevée au premier semestre 2019 ;
- en Argentine, un plan de départs volontaires, portant sur 1 000 postes environ (au siège et en magasins), a été mis en œuvre au cours de l'année 2018.

Les coûts résultant de la mise en œuvre de ces mesures ont été provisionnés dès le 30 juin 2018 (cf. notes 7.3 et 11.1 des états financiers).

Un autre objectif est de dégager des marges de manœuvre pour améliorer l'efficacité et la compétitivité du Groupe au service de ses clients. Cela suppose une réduction significative de sa base de coûts et une politique d'investissement plus efficace et ciblée sur ses leviers de croissance. En plus d'un plan d'économie, la mise en œuvre de ce pilier implique la suppression des foyers de perte. En conséquence, le Groupe a décidé de sortir de son périmètre les magasins en grande difficulté, ce qui aboutit à l'arrêt de l'activité Magasins de proximité intégrés en France. Parmi les 352 magasins ex-Dia intégrés au 31 décembre 2017, 273 magasins ont été soit fermés, soit cédés. En ce qui concerne les cessions, 27 offres de reprise auront finalement abouti à la cession du magasin.

Les dispositions de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées* ont par conséquent été appliquées à cette activité. Les incidences sur les comptes consolidés sont décrites en note 5 des états financiers.

4.4.3.2 Partenariat stratégique en Chine

Le 23 janvier 2018, Carrefour a annoncé la signature d'un protocole d'accord avec Tencent et Yonghui pour un investissement potentiel dans Carrefour Chine. Par ailleurs, Carrefour et Tencent ont annoncé le même jour la signature d'un protocole d'accord de coopération stratégique en Chine, dont l'objectif serait de mettre en commun l'expertise de Carrefour dans la distribution avec le savoir-faire technologique et les capacités d'innovation de Tencent. Les discussions en vue de trouver un accord sur les modalités (i) de l'accord de coopération et (ii) de l'entrée de Tencent et Yonghui au capital de Carrefour Chine se poursuivent.

4.4.3.3 Sécurisation des financements long terme du Groupe

Le 22 mars 2018 (règlement en date du 27 mars 2018), le Groupe a réalisé 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). Les obligations, émises à un prix d'émission de 96,75 % de leur valeur nominale, ne verseront pas de coupon (zéro-coupon). Le prix de conversion initial correspondant est de 20,0776 euros (intégrant une prime de conversion de 20 % par rapport au prix de référence de l'action Carrefour). L'exercice du droit de conversion sera dénoué exclusivement en numéraire et ne donnera pas lieu à l'émission d'actions nouvelles ou à la remise d'actions existantes.

Concomitamment à l'émission des obligations, le Groupe a acheté des options d'achat à dénouement monétaire portant sur ses propres actions, afin de couvrir l'exposition économique liée au paiement en numéraire des montants dus au titre des obligations en cas d'exercice de leur droit de conversion par les investisseurs.

L'ensemble de ces opérations, qui ont été swappées en euros, procure ainsi au Groupe l'équivalent d'un financement obligataire classique en euros (cf. description du traitement comptable en note 14.2 des états financiers).

Par ailleurs, le 5 juin 2018 (règlement en date du 12 juin 2018), le Groupe a réalisé une nouvelle émission obligataire de 500 millions d'euros, d'une maturité de 5 ans (échéance juin 2023) et d'un coupon de 0,875 %.

Enfin, le 26 novembre 2018 (règlement en date du 4 décembre 2018), le Groupe a procédé à une nouvelle émission obligataire de 500 millions d'euros, d'une maturité de 7 ans (échéance mai 2026). Cette émission porte un coupon annuel de 1,75 %.

Ces opérations permettent au groupe Carrefour de consolider son financement à long terme, de maintenir sa maturité obligataire moyenne (à 3,6 années au 31 décembre 2018) et de poursuivre la réduction de sa charge financière. De plus, la filiale brésilienne Atacadão a réalisé le 25 avril 2018 une émission obligataire, en deux séries d'une maturité de 3 et 5 ans, pour un montant total de 1,5 milliard de réals (350 millions d'euros environ).

Enfin, Carrefour dispose de facilités de crédits bancaires pour un montant total de 3 900 millions d'euros. Une première ligne de 2 500 millions d'euros a été signée le 22 janvier 2015 et échoit le 22 janvier 2022. Une deuxième ligne de 1 400 millions d'euros, signée le 2 mai 2017, a été prorogée en avril 2018, portant l'échéance initiale du 2 mai 2022 au 2 mai 2023.

4.4.3.4 Paiement du dividende 2017 avec option de paiement en actions

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 15 juin 2018, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2017 à 0,46 euro par action avec une option de paiement de ce dividende en actions.

Le prix d'émission de ces actions nouvelles a été fixé à 13,72 euros, correspondant à 90 % de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de l'Assemblée Générale diminuée du montant net du dividende de 0,46 euro par action et arrondi au centime d'euro supérieur.

Ouverte le 21 juin 2018, la période d'option s'est clôturée le 4 juillet 2018 ; les actionnaires ayant choisi le paiement du dividende en actions représentent 56,93 % du capital.

Le 13 juillet 2018 ont eu lieu :

- le règlement livraison des 14 575 028 actions nouvelles émises pour les besoins du paiement du dividende en actions, suite à une augmentation du capital social et des primes d'émission de Carrefour d'un montant total de 200 millions d'euros ;
- le versement du dividende global en numéraire aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions (152 millions d'euros).

4.4.4 Incidence des changements de méthodes comptables et application de la norme IAS 29

a. Norme IFRS 9 – *Instruments financiers*

La norme IFRS 9 établit les principes de comptabilisation et d'information financière en matière d'actifs financiers et de passifs financiers. Ces principes ont remplacé à compter du 1er janvier 2018 ceux énoncés par la norme IAS 39 – *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation.* La norme IFRS 9 a notamment introduit :

- une nouvelle classification des instruments financiers, fondée sur le modèle de gestion et les caractéristiques contractuelles des instruments financiers (1er volet) ;
- un nouveau modèle de dépréciation des actifs financiers, fondé sur les pertes de crédit attendues, en remplacement du modèle jusqu'alors basé sur les pertes avérées (2e volet) ; et
- de nouveaux principes en matière de comptabilité de couverture, hors opérations de macro-couverture (3e volet).

La nature et les incidences des principaux changements de méthodes comptables résultant de l'application d'IFRS 9 sont résumées dans la note 4.1 des états financiers.

L'impact total de ces changements s'établit à (259) millions d'euros (net d'impôt), sans retraitement des périodes comparatives présentées conformément à l'option offerte par les dispositions transitoires d'IFRS 9.

b. Norme IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients*

La norme IFRS 15, qui définit les principes de reconnaissance des revenus, a remplacé les normes IAS 18 – *Produits des activités ordinaires* et IAS 11 – *Contrats de construction* et les interprétations y afférentes à compter du 1er janvier 2018 (notamment IFRIC 13 – *Programme de fidélisation de la clientèle*). Son champ d'application couvre l'ensemble des contrats conclus avec des clients, à l'exception des contrats de location (revenus de location et de sous-location), des instruments financiers (produits d'intérêt) et des contrats d'assurance, couverts par d'autres normes.

IFRS 15 prévoit un modèle unique pour la comptabilisation du chiffre d'affaires. Elle introduit de nouveaux concepts et principes en matière de reconnaissance du revenu, notamment au titre de l'identification des obligations de performance ou de l'allocation du prix de la transaction pour les contrats à éléments multiples.

L'analyse des transactions et contrats représentatifs réalisée pour les différentes sources de revenus significatives du Groupe a mis en évidence que les principes comptables appliqués par le Groupe en matière de reconnaissance du chiffre d'affaires et des autres revenus opérationnels restent valides dans le cadre de l'application d'IFRS 15.

Les principes de reconnaissance du chiffre d'affaires et des autres revenus des activités ordinaires appliqués par le Groupe sont développés dans la note 7.1 des états financiers et l'analyse des impacts de cette norme sur les comptes du Groupe est présentée en note 4.2 des états financiers.

Les capitaux propres à la date d'ouverture de l'exercice 2018 n'ont pas été impactés par la première application de la norme IFRS 15.

c. Norme IAS 29 - *Information financière dans les économies hyperinflationnistes*

En Argentine, le taux d'inflation cumulé au cours des trois dernières années est supérieur à 100 %, selon une combinaison d'indices utilisés pour mesurer l'inflation du pays, et il n'est pas attendu de baisse significative de l'inflation en 2019 dans un contexte où, par ailleurs, le peso argentin s'est déprécié.

En conséquence, les critères de la norme IAS 29 - *Information financière dans les économies hyperinflationnistes* étant remplis et selon un consensus partagé par l'AMF et l'ESMA, l'Argentine est considérée comme une économie en hyperinflation au sens des normes IFRS, à compter du 1er juillet 2018.

Ainsi, les dispositions de la norme IAS 29 deviennent applicables à compter du 1er janvier 2018, comme si l'Argentine avait toujours été en hyperinflation.

- Les éléments non monétaires du bilan doivent être retraités à l'aide d'un indice général des prix ; les éléments monétaires n'ont pas à être retraités. Les éléments du compte de résultat et de l'état du résultat global en devise locale doivent être 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.
- Par ailleurs, les montants comparatifs présentés en 2017 ne sont pas retraités. L'impact du retraitement des états financiers de la filiale Argentine a été comptabilisé dans les capitaux propres du Groupe au 1er janvier 2018.

L'impact total de ces changements s'établit à 237 millions d'euros (net d'impôt), sans retraitement des périodes comparatives présentées conformément à la norme IAS 21 – *Effets des variations des cours des monnaies étrangères*, qui précise que les montants comparatifs présentés précédemment dans une devise stable ne sont pas retraités.

d. Retraitement de l'information comparative

La cession ou fermeture des magasins ex-Dia, dans le cadre de la mise en œuvre du plan de transformation (cf. note 2.1 des états financiers), a abouti à l'arrêt de l'activité Magasins de proximité intégrés en France. Cette activité, constituée d'un parc de 352 magasins au 31 décembre 2017, a été classée en activité abandonnée, en application de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées.*

Conformément aux dispositions d'IFRS 5, les reclassements suivants ont été effectués dans les comptes consolidés au 31 décembre 2018 :

- le résultat net des magasins fermés, cédés ou destinés à être vendus (incluant les coûts de fermeture) est présenté sur la ligne « Résultat net des activités abandonnées » ; à des fins de comparaison, le résultat net de l'exercice 2017 a également été reclassé sur cette ligne ;
- dans le tableau de flux de trésorerie, tous les flux relatifs à ces magasins sont présentés sur les lignes « Impact des activités abandonnées » ; les données de l'exercice 2017 ont été retraitées de la même façon.

Les principaux agrégats du compte de résultat consolidé de l'activité Magasins de proximité intégrés France traitée en application d'IFRS 5 au titre des exercices 2017 et 2018 se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	**2018** [1]	**2017**
Chiffre d'affaires hors taxe	347	582
Marge des activités courantes	80	133
Frais généraux et amortissements	(186)	(263)
Résultat opérationnel courant	(107)	(130)
Résultat opérationnel	(297)	(278)
Résultat avant impôts	(297)	(278)
Impôts sur les résultats	-	-
Résultat net de la période	(297)	(278)

(1) Les données présentées pour 2018 tiennent compte du résultat des magasins jusqu'à leur cession ou fermeture.

4.4.5 Principales transactions avec les parties liées

Les principales transactions avec les parties liées sont détaillées dans la note 9.3 des états financiers.

4.4.6 Évènements post-clôture

Le 7 janvier 2019, Atacadão SA a émis au Brésil des *debentures* pour un montant total de 900 millions de réals (environ 200 millions d'euros) sur des maturités de 2 mois (pour 200 millions de réals) et 12 mois (pour 700 millions de réals).

Le 31 janvier 2019, Carrefour France a présenté aux organismes syndicaux un plan de transformation pour l'activité hypermarchés mêlant recours à la technologie et suppression d'activités et de postes. Ce plan prévoit notamment l'équipement de certains magasins de caisses automatiques et de scannettes pour les clients, le passage en modèle libre-service *low-cost* ainsi que le passage en mode « tout-automatique » de certaines stations-services.

Le 15 février 2019, Carrefour Italie a présenté aux partenaires sociaux son plan de transformation relatif aux années 2019-2022. Ce plan comporte plusieurs volets opérationnels, tels que plusieurs centaines d'ouvertures de magasins dans les formats Market et Express, le renforcement du e-commerce, la révision du modèle hypermarchés en trois clusters ainsi que des réductions de surfaces ciblées sur certains supermarchés. Ce plan comporte également un volet de réorganisation pouvant conduire à la réduction des effectifs de 590 personnes au maximum.

4.4.7 Responsabilité sociétale

Le groupe Carrefour a engagé depuis de nombreuses années une politique RSE volontariste avec de très nombreuses actions concrètes et une implication de l'ensemble des pays où le groupe Carrefour est présent, telle que décrite dans son Document de Référence, qui présente également dans ses chapitres 1 et 2, la Déclaration de Performance Extra-Financière du groupe Carrefour.

Carrefour a développé de longue date une culture de prise en compte de risques qui couvre notamment les risques de non respect des droits humains et des libertés fondamentales, les risques d'atteinte grave à la santé et la sécurité des personnes et les risques de dégradation de l'environnement, visés par la loi française du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance. Le Plan de vigilance décrit en section 2.6.2 du Document de Référence de la Société formalise les processus et les méthodes déployés par le Groupe dans sa démarche de responsabilité ainsi que les mesures additionnelles prises dans le cadre de la mise en œuvre effective de celui-ci.

4.5 Chiffre d'affaires du premier trimestre 2019

- **Chiffre d'affaires TTC au 1er trimestre 2019 :**
  - Chiffre d'affaires Groupe en hausse de + 2,7 % en comparable (LFL) ;
  - Poursuite de l'accélération au Brésil (+ 6,6 % LFL), où la proximité et le e-commerce confirment leur dynamisme ;
  - Légère progression du chiffre d'affaires en France (+ 1,0 % LFL), portée par l'alimentaire (+ 2,0 % LFL) ;
  - Croissance de plus de 30 % du chiffre d'affaires e-commerce alimentaire Groupe.
- **Progression rapide du plan de transformation Carrefour 2022 :**
  - Leader de la transition alimentaire pour tous : poursuite de la croissance du Bio au 1er trimestre 2019 ;
  - Construction d'un modèle de croissance durable : Carrefour a engagé au 1er trimestre 2019 de nouvelles initiatives pour améliorer sa compétitivité prix et non-prix et systématiser la refonte de l'hypermarché ;
  - Culture d'efficience opérationnelle et de discipline financière : poursuite des actions d'amélioration de la performance opérationnelle et de la transformation des organisations avec de nouveaux projets en France et en Italie.

	Ventes TTC *(en millions d'euros)*	Magasins comparables [1]	Variation totale [2]	
			À changes courants	À changes constants
France	9 034	+ 1,0 %	(3,3) %	(3,3) %
Europe	5 358	(1,5) %	(3,3) %	(2,8) %
Amérique latine *(pre-IAS 29)*	3 880	+ 14,5 %	(2,5) %	+ 15,6 %
Asie	1 744	(3,4) %	(1,5) %	(3,5) %
GROUPE *(PRE-IAS 29)*	**20 016**	**+ 2,7 %**	**(3,0) %**	**+ 0,5 %**
IAS 29 [3]	**(29)**			
GROUPE *(POST-IAS 29)*	**19 987**			

(1) Hors essence et calendaire et à changes constants.
(2) Variations présentées par rapport aux ventes 2018 retraitées, i.e. excluant les ventes des magasins ex-Dia sortis du périmètre.
(3) hyperinflation et changes en Argentine.

4.5.1 Plan de transformation Carrefour 2022 : de nouvelles initiatives depuis le début d'année 2019

Après avoir engagé une puissante dynamique de transformation en 2018, s'être imposé comme le leader de la transition alimentaire pour tous, avoir engagé d'importants investissements commerciaux et atteint un rythme soutenu de réductions de coûts, Carrefour poursuit ses initiatives en 2019.

Leader de la transition alimentaire pour tous

Début 2019, le Groupe renforce son rôle de leader par de nouvelles actions concrètes :

- dans le cadre de la politique d'accompagnement du monde agricole, quatre accords visant à revaloriser le prix du lait payé aux producteurs ont été conclus en février 2019 ;
- en avril, Carrefour et Nestlé ont annoncé qu'ils donnaient la possibilité aux consommateurs d'accéder à des informations issues de la première Blockchain sur une marque nationale (Mousline) en Europe ;
- l'application Too Good To Go contre le gaspillage alimentaire est déployée dans tous les supermarchés français à partir de la mi-avril ;
- au Brésil, Carrefour poursuit le développement des produits bio et sains. A fin mars 2019, des rayons ont été déployés dans 49 hypermarchés, contre 24 à fin décembre 2018.

Le chiffre d'affaires bio poursuit sa forte dynamique de croissance avec plus de + 20 % au 1er trimestre 2019, en particulier en France :

- les espaces bio mis en place en 2018 rencontrent un fort succès dans toutes les typologies de zones de chalandise et Carrefour est aujourd'hui le premier acteur du bio en France ;
- Carrefour a obtenu les autorisations et finalisé début avril l'acquisition de l'enseigne spécialisée So Bio. Le Groupe se concentre maintenant sur le développement de l'enseigne spécialisée, complémentaire de Carrefour Bio.

Construction d'un modèle de croissance durable

Nombreuses initiatives pour renforcer la compétitivité

Début 2019, Carrefour a fait des choix forts en faveur du consommateur et renforce sa compétitivité.

- en France, afin d'encourager la fidélité client, le Groupe a lancé des baisses de prix permanentes avec les « Primes Grandes Marques » et « Primes Fidélités ». Ces opérations s'appliquent à l'ensemble des formats et canaux, une première pour Carrefour. En avril, le Groupe a également lancé en hypermarché les « Prix Imbattables » sur 10 fruits et légumes du quotidien ;
- en Argentine, dans un contexte d'hyperinflation, Carrefour a gelé ses prix sur la viande pendant trois mois et ainsi significativement amélioré son positionnement et son image prix ;
- en Espagne, le Groupe a initié dans le sud du pays des investissements prix dans les produits frais ;
- en Italie, Carrefour a lancé courant avril une opération multi-format « Prezzo ribassato » avec des baisses de prix sur 5 000 produits.

Refonte de l'hypermarché

En février, Carrefour a annoncé sa décision de systématiser et internationaliser la logique d'adaptation des hypermarchés aux spécificités de chaque zone de chalandise, afin d'offrir un parcours client plus fluide et une meilleure expérience d'achat. Le Groupe poursuit ainsi la réduction des surfaces commerciales sous-productives, principalement non-alimentaires (objectif global de -400 000 m^2 d'ici à 2022).

- réduction de surfaces supplémentaire, notamment au profit du Drive, d'outlets et de la galerie commerciale ;
- réouverture du magasin d'Avignon le 4 avril (réduction de surface et des assortiments, mise en rack, baisse des prix, etc.). Il s'inspire du format Maxi en Argentine ;
- ajustement du modèle hypermarché en Italie avec des réductions de surface prévues dans 5 hypermarchés.

Mise en avant du savoir-faire alimentaire et adaptation de l'offre non-alimentaire

Le Groupe souhaite faire de ses magasins la vitrine de la transition alimentaire. Il accélère la refonte de sa proposition commerciale et repense les assortiments et services.

- réduction des assortiments (15) % visée en 2020 à l'échelle mondiale ; (6) % déjà réalisée en 2018), avec pour objectif une meilleure lisibilité de l'offre ;
- poursuite du travail sur les produits à marque Carrefour qui devraient représenter un tiers des ventes d'ici à 2022 ;
- dans les hypermarchés français : nouveaux concepts marchands (e.g. Beauté Plurielle), création de pôle « services » (e.g. Evreux), etc. ;
- extension du partenariat avec Gome en Chine : déploiement de corners de produits électrodomestiques dans 140 hypermarchés ;
- expérimentation de nouvelles catégories: signature début avril d'un partenariat pour installer des pharmacies ou parapharmacies dans les hypermarchés en Belgique.

Développement de l'écosystème omnicanal

Au 1er trimestre 2019, Carrefour a accentué ses efforts de transformation digitale. Le chiffre d'affaires e-commerce alimentaire progresse de plus de + 30 % au 1er trimestre.

- développement d'outils de préparation des commandes en ligne: ouverture d'une nouvelle Plateforme de Préparation de Commandes (PPC) près de Paris, en janvier ;
- services de retrait et de livraison: 1 678 Drive dans le monde (+62 au 1er trimestre), dont 62 Drive piétons en France à fin mars (contre 51 à fin février) ;
- Carrefour a conclu un partenariat avec Rappi, l'application de livraison rapide au Brésil ;
- poursuite du déploiement de nouvelles technologies et services : self check-out avec paiement par reconnaissance faciale disponible dans tous les magasins en Chine depuis la mi-avril ;
- ouverture en mars 2019 du Lab Carrefour-Google et mise en œuvre des premières expérimentations.

Déploiement de nouveaux magasins dans les formats de croissance

Carrefour poursuit son expansion rapide, avec l'ouverture de magasins de proximité (objectif de 3 000 ouvertures d'ici à 2022) et de Cash & Carry.

- ouverture de 91 nouveaux magasins de proximité au 1er trimestre 2019 ;
- ouverture de 4 Atacadão au Brésil au 1er trimestre 2019 (20 prévues en 2019) ;
- conversion de 4 magasins en Maxi en Argentine au 1er trimestre 2019.

Culture d'efficience opérationnelle et de discipline financière

Transformation des organisations

Au 1er trimestre, Carrefour a lancé de nouvelles initiatives de transformation de ses organisations, afin de les rendre plus simples et plus agiles.

- en France, le plan de transformation prévoit notamment la réduction des surfaces de vente et la simplification de l'organisation en magasin (décloisonnement des métiers et plus grande polyvalence du personnel). Un nouvel accord GPEC a été signé en mars afin de favoriser la mobilité interne. Par ailleurs, pour accompagner les salariés dont le métier est plus spécifiquement affecté, le Groupe a ouvert des négociations visant à mettre en place une Rupture Conventionnelle Collective ;
- en Italie, afin de gagner en efficacité, le plan de transformation comprend notamment la réorganisation du siège et devrait entraîner une réduction de 590 postes à temps plein au maximum, soit environ 4% des effectifs, dont la moitié en magasin.

Efficience opérationnelle et discipline financière

Carrefour poursuit, dans l'ensemble des pays, une dynamique de réduction des coûts et renforce la sélectivité et la productivité de ses investissements.

- les alliances à l'achat conclues en 2018 (Tesco, Système U, Pam & Vege, Provera) ont permis à Carrefour de sortir de l'isolement. Le Groupe confirme que les premiers bénéfices interviendront en 2019 ;
- Carrefour poursuit la mise en place d'une démarche industrialisée dans la refonte des process opérationnels et des achats non marchands.

Solidité du bilan

Carrefour réaffirme son attachement à un bilan solide, qui constitue un atout important dans le contexte de mutations rapides de la distribution alimentaire. Au 31 mars 2019, le Groupe était noté Baa1 perspective négative par Moody's et BBB perspective stable par Standard & Poor's.

4.5.2 Ventes TTC 1er trimestre 2019, une croissance en comparable de 2,7 %

	Ventes TTC *(en millions d'euros)*	Variation hors essence hors calendaire		Variation totale avec essence	
		en comparable	en organique	à changes courants	à changes constants
FRANCE	9 034	+ 1,0 %	0,0 %	(3,3) %	(3,3) %
Hypermarchés	4 659	+ 0,1 %	(0,3) %	(3,4) %	(3,4) %
Supermarchés	3 003	+1,5 %	(0,7) %	(3,1) %	(3,1) %
Proximité/autres formats	1 372	+2,6 %	+ 2,5 %	(3,2) %	(3,2) %
AUTRES PAYS	10 982	+3,9 %	+ 4,9 %	(2,7) %	+ 3,5 %
Autres pays d'Europe	**5 358**	**(1,5) %**	**(1,7) %**	**(3,3) %**	**(2,8) %**
Espagne	2 161	(2,8) %	(2,4) %	(1,9) %	(1,9) %
Italie	1 214	(3,8) %	(5,6) %	(7,7) %	(7,7) %
Belgique	987	(0,4) %	(1,8) %	(3,5) %	(3,5) %
Pologne	494	+3,0 %	+ 2,8 %	(3,4) %	(0,6) %
Roumanie	502	+ 3,3 %	+ 7,1 %	+ 3,2 %	+ 5,0 %
Amérique latine (pre-IAS 29)	**3 880**	**+ 14,5 %**	**+ 18,0 %**	**(2,5) %**	**+ 15,6 %**
Brésil	3 306	+ 6,6 %	+ 11,3 %	+ 1,4 %	+ 8,8 %
Argentine (pre-IAS 29)	574	+ 49,1 %	+ 47,0 %	(20,0) %	+46,5 %
Asie	**1 744**	**(3,4) %**	**(3.6) %**	**(1,5) %**	**(3.5) %**
Chine	1 198	(4,4) %	(5,3) %	(4,0) %	(5,7) %
Taïwan	546	(1,1) %	+ 0,4 %	+ 4,5 %	+ 1,6 %
TOTAL GROUPE	20 016	+ 2,7 %	+ 2,8 %	(3,0) %	+ 0,5 %
IAS 29 (1)	(29)				
TOTAL GROUPE (POST-IAS 29)	19 987				

(1) hyperinflation et changes

Au 1er trimestre 2019, le chiffre d'affaires TTC pré-IAS 29 de Carrefour s'élève à 20 016 millions d'euros, en croissance de +0,5 % à changes constants. Compte tenu d'un effet de change défavorable de (3,4) %, principalement dû à la dépréciation du real brésilien et du peso argentin, le chiffre d'affaires recule de (3,0) % à changes courants. Après application de la norme IAS 29, le chiffre d'affaires TTC du 1er trimestre 2019 du Groupe s'élève à 19 987 millions d'euros. En comparable (LFL), la variation du chiffre d'affaires s'élève à + 2,7 % sur le trimestre. La croissance totale à taux de changes constants + 0,5 % intègre également un effet calendaire marqué par Pâques (1,0) %, la contribution des ventes d'essence (1,0) %, les ouvertures + 1,2% et les effets périmètre et autres (0,9) %.

En **France,** dans un nouveau contexte réglementaire (loi EGALIM), Carrefour réalise au 1er trimestre 2019 un chiffre d'affaires en comparable en progression à + 1,0 %, porté par une performance satisfaisante en alimentaire + 2,0 % LFL tandis que le non-alimentaire reste difficile (5,4) % LFL.

- des investissements prix ont été engagés dans tous les formats et canaux avec les nouveaux programmes de Primes lancés en février. Les initiatives se poursuivent avec notamment le lancement en avril des « Prix Imbattables » sur 10 fruits et légumes du quotidien ;
- la dynamique de croissance du bio, du e-commerce et des formats de proximité est solide ;

- Carrefour a poursuivi la réduction des surfaces sous-productives en hypermarché.

Le contexte de marché reste difficile en Europe (1,5) % LFL:

- en **Espagne** (2,8) % LFL, l'environnement demeure très compétitif. La performance a été impactée par certaines fermetures le dimanche dans la région de Levante (nouvelle réglementation). A la suite de l'assainissement des stocks, les opérations de déstockage de produits non-alimentaires ont été moins fortes qu'en 2018. Les actions initiées fin 2018 (renforcement du digital, du frais, du bio et des produits à marque Carrefour) devraient s'accélérer en 2019 ;
- en **Italie** (3,8) % LFL, dans un marché sous pression, la tendance sur le trimestre est restée similaire à celle de 2018 (4,0) % LFL. Le plan de transformation de Carrefour Italie, présenté en février 2019, se met en œuvre ;
- en **Belgique** (0,4) % LFL, dans un marché toujours très concurrentiel, Carrefour affiche une amélioration séquentielle ;
- la croissance se poursuit en **Roumanie** + 3,3 % LFL, ainsi qu'en **Pologne** + 3,0 % LFL où les initiatives commerciales ont permis de limiter les effets de la loi imposant la fermeture certains dimanches.

La dynamique en Amérique latine + 14,5 % LFL se poursuit :

- au **Brésil**, Carrefour affiche une croissance solide de + 6,6 % en comparable, dans un marché qui continue de bénéficier de l'inflation alimentaire :
  - Atacadão + 6,8 % LFL a poursuivi son expansion avec l'ouverture de 4 nouveaux magasins ;
  - l'accélération de Carrefour Retail + 6,1 % LFL a continué, reflétant notamment la solide performance des formats de proximité, une forte croissance du e-commerce et du non-alimentaire ;
  - les services financiers sont toujours en forte croissance avec une hausse des facturations de + 23,4 % au 1 trimestre et une bonne progression du nombre de porteurs de cartes (8,2 millions à fin mars dont 1,7 millions de cartes Atacadão) ;
- dans un contexte macroéconomique complexe, la bonne dynamique commerciale se poursuit en **Argentine** (+ 49,1 % LFL), avec une accélération de la croissance des débits et des volumes, grâce à de forts investissements dans les prix ;

L'**Asie** reste en décroissance de (3,4) % LFL :

- En **Chine** (4,4) % LFL, Carrefour enregistre une performance légèrement meilleure qu'en 2018, portée par une solide accélération du e-commerce. Le Groupe poursuit ses initiatives de transformation avec notamment l'ouverture d'un deuxième magasin Le Marché à Shenzhen en mars ;
- A **Taïwan** (1,1) % LFL, l'activité a souffert d'un marché plus difficile lors de la campagne du nouvel an chinois.

4.5.3 Normes comptables

Application de la norme IFRS 16 - Principes de comptabilisation des contrats de location

Carrefour applique depuis le 1er janvier 2019 la norme IFRS 16 qui concerne les principes de comptabilisation des contrats de location et remplace la norme IAS 17 – Contrats de location et ses interprétations. Le Groupe a opté pour la méthode rétrospective simplifiée. Les états financiers 2018 ne feront ainsi pas l'objet d'un retraitement. Les états financiers au 1er semestre 2019, publiés fin juillet, seront établis conformément à la norme IFRS 16. Carrefour estime la nouvelle dette de location IFRS 16 à environ 5,0 milliards d'euros au 1er janvier 2019. Cette estimation est susceptible d'évoluer d'ici la présentation des états financiers au 1er semestre, intégrant la première application (First Time Application) de la norme sur le bilan d'ouverture.

Application de la norme IAS 29 - Traitement comptable d'hyperinflation pour l'Argentine à compter du 1er juillet 2018, avec une date d'effet au 1er janvier 2018

En Argentine, le taux d'inflation cumulé au cours des trois dernières années est supérieur à 100%, selon une combinaison d'indices utilisés pour mesurer l'inflation du pays (l'inflation des prix de gros et des prix à la consommation ayant dépassé le seuil de 100%), et il n'est pas attendu de baisse significative de l'inflation en 2019 dans un contexte où, par ailleurs, le peso argentin s'est déprécié.

En conséquence, les critères de la norme IAS 29 étant remplis et selon un consensus partagé par l'AMF et l'ESMA, l'Argentine est considérée comme une économie en hyperinflation au sens des normes IFRS, à compter du 1er juillet 2018. Ainsi, les dispositions de la norme IAS 29, relatives à l'information financière dans les économies hyper inflationnistes, deviennent applicables à compter du 1er janvier 2018, comme si l'Argentine avait toujours été en hyperinflation.

L'impact sur le chiffre d'affaires au 1er trimestre 2019 est présenté dans le tableau ci-dessous :

Ventes TTC *(en millions d'euros)*	**2018 (1)**	**Magasins comparables (2)**	**Calendaire**	**Effet périmètre et autres**	**Essence**	**2019 à changes constants**	**Changes**	**2019 à changes courants**	**IAS 29 (3)**	**2019 à changes courant post IAS 29**
1er trimestre	20 626	+2,7%	-1,6%	+0,3%	-1,0%	20 722	-3,4%	20 016	(29)	19 987

(1) retraité IFRS 5
(2) hors essence et calendaire et à changes constants
(3) hyperinflation et changes

Les variations hors essence hors calendaire et les variations totales avec essences sont présentées par rapport aux ventes 2018 retraitées, c'est-à-dire excluant les ventes des magasins ex-Dia sortis du périmètre.

4.5.4 Expansion sous enseignes - 1er trimestre 2019

(en milliers de m²)	31 décembre 2018	Ouvertures/ Élargissements	Acquisitions	Fermetures/ Réductions	Mouvements 1er trimestre 2019	31 mars 2019
France	5 546	15	-	(13)	2	5 762
Europe (hors France)	5 598	21	-	(27)	(5)	5 593
Amérique latine	2 510	23	-	-	23	2 534
Asie	2 667	-	-	(9)	(9)	2 658
Autres *	1 223	25	-	(2)	23	1 246
GROUPE	**17 545**	**85**	**-**	**(50)**	**35**	**17 579**

* *Afrique, Moyen-Orient et République Dominicaine.*

4.5.5 Parc de magasins sous enseignes - 1er trimestre 2019

(Nb de magasins)	31 décembre 2018	Ouvertures	Acquisitions	Fermetures/ Cessions	Transferts	Mouvements 1er trimestre 2019	31 mars 2019
HYPERMARCHÉS	**1 384**	**3**	**-**	**(1)**	**1**	**3**	**1 387**
France	247	-	-	-	1	1	248
Europe (hors Fr)	452	1	-	-	-	1	453
Amérique latine	189	-	-	-	-	-	189
Asie	372	-	-	(1)	-	(1)	371
Autres *	124	2	-	-	-	2	126
SUPERMARCHÉS	**3 319**	**21**	**-**	**(17)**	**(1)**	**3**	**3 322**
France	1 056	3	-	(3)	(1)	(1)	1 055
Europe (hors Fr)	1 776	6	-	(12)	-	(6)	1 770
Amérique latine	147	1	-	-	-	1	148
Asie	73	-	-	(1)	-	(1)	72
Autres *	267	11	-	(1)	-	10	277
MAGASINS DE PROXIMITÉ	**7 029**	**91**	**-**	**(112)**	**-**	**(21)**	**7 008**
France	3 918	42	-	(46)	-	(4)	3 914
Europe (hors Fr)	2 511	47	-	(62)	-	(15)	2 496
Amérique latine	516	1	-	-	-	1	517
Asie	29	1	-	(4)	-	(3)	26
Autres *	55	-	-	-	-	-	55
CASH & CARRY	**379**	**7**	**-**	**(1)**	**-**	**6**	**385**
France	144	1	-	-	-	1	145
Europe (hors Fr)	49	2	-	(1)	-	1	50
Amérique latine	173	4	-	-	-	4	177
Asie	-	-	-	-	-	-	-
Autres *	13	-	-	-	-	-	13
GROUPE	**12 111**	**122**	**-**	**(131)**	**-**	**(9)**	**12 102**
France	5 365	46	-	(49)	-	(3)	5 362
Europe (hors Fr)	4 788	56	-	(75)	-	(19)	4 769
Amérique latine	1 025	6	-	-	-	6	1 031
Asie	474	1	-	(6)	-	(5)	469
Autres *	459	13	-	(1)	-	12	471

* *Afrique, Moyen-Orient et République Dominicaine.*

4.6 Glossaire indicateurs financiers

Définitions

Croissance à magasins comparables

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.

Cash-flow libre

Le cash-flow libre est le solde net de l'autofinancement avant coût de l'endettement financier net, de la variation du besoin en fonds de roulement et des investissements opérationnels.

4.7 Analyse de l'activité de la société mère

4.7.1 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 s'élèvent à 144 millions d'euros et correspondent essentiellement aux refacturations intra-groupe.

Le résultat financier passe de (4 264) millions d'euros en 2017 à 1 419 millions d'euros en 2018. Cette amélioration du résultat financier de 5 683 millions d'euros s'explique notamment par :

- la comptabilisation en 2018 d'une dépréciation nette des reprises sur les immobilisations financières d'un montant de 232 millions d'euros contre 5 292 millions d'euros en 2017 ;
- l'augmentation des dividendes reçus de 826 millions d'euros par rapport à 2017.

En 2018, le résultat exceptionnel, qui s'élève à (87) millions d'euros, est essentiellement constitué de dotations aux provisions sur des risques divers.

Le résultat net se traduit par un bénéfice de 1 484 608 036,82 euros.

Autres opérations

Le 22 mars 2018, Carrefour a réalisé auprès d'investisseurs institutionnels une émission d'obligations convertibles remboursables en numéraire sans effet dilutif d'un montant nominal de 500 millions de dollars américain d'une maturité de 6 ans, soit une arrivée à échéance en mars 2024.

Cette opération, qui fait l'objet de couvertures en euros, procure à la Société l'équivalent d'un financement obligataire classique en euros (cf. description du traitement comptable en note 14.2 de l'annexe aux comptes consolidés).

Carrefour a également réalisé auprès d'investisseurs institutionnels deux émissions d'obligations dans le cadre de son programme EMTN. La première émission a été réalisée le 5 juin 2018, règlement en date du 12 juin 2018, pour un montant de 500 millions d'euros, d'une maturité de 5 ans soit une arrivée à échéance le 12 juin 2023, portant un coupon annuel de 0,875 % et la seconde émission a été réalisée le 26 novembre 2018, règlement en date du 4 décembre pour un montant de 500 millions d'euros d'une maturité de 7 ans, soit une arrivée à échéance le 4 mai 2026, portant un coupon annuel de 1,75 %.

Ces opérations permettent à la Société de consolider son financement à long terme, de maintenir sa maturité obligataire moyenne à 3,6 années au 31 décembre 2018 et de poursuivre la réduction de sa charge financière.

Délais de paiement des fournisseurs et des clients

Conformément aux dispositions de l'article L. 441-6-1 du Code de commerce, nous vous indiquons ci-dessous les informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients de la Société par date d'échéance :

DÉCLARATION ANNUELLE DES DÉLAIS DE PAIEMENT FOURNISSEURS ET CLIENTS

Exercice clos le 31/12/2018 *montants en milliers d'euros*	Article D.441 I-1 : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D.441 I-2 : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour	1 à 30 Jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour	1 à 30 Jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT												
Nombre de factures concernées	2	26	19	4	69*	118	0	1	1	2	14	21*
Montant total des factures concernées TTC	74	824	419	23	1 179*	2 444	0	54	24	2 175	15 248	17 501*
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	0 %	0 %	0 %	0 %	1 %	1 %						
Poucentage du chiffre d'affaire TTC de l'exercice								0 %	0 %	2 %	12 %	14 %
(B) FACTURES EXCLUES DU (A) RELATIVES À DES DETTES ET CRÉANCES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES												
Nombre de factures exclues	aucune						aucune					
Montant total des factures exclues	0						0					
(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL - ARTICLE L 441-6 OU ARTICLE 443-1 DU CODE DE COMMERCE)												
Délais de paiements utilisés pour le calcul des retards de paiements	X Délais contractuels : (préciser)						X Délais contractuels : (préciser)					
	Délais légaux : (préciser)						Délais légaux : (préciser)					
	Les délais contractuels appliqués se situent dans la fouchette de 20j à 60j.						Les délais contractuels appliqués se situent dans la fouchette de 20j à 60j.					

* *Ces factures correspondent essentiellement à des factures intra-groupe.*

4.7.2 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 :

- souscription à l'augmentation de capital de la société Adialea pour 10 millions d'euros ;
- cession de la société CRFP20 à la société Carrefour Netherlands BV ;
- transmission universelle de patrimoine de la société CRFP19.

4.7.3 Affectation du résultat

Il est proposé aux actionnaires d'affecter et de répartir le résultat de l'exercice de la manière suivante :

Bénéfice de l'exercice	**1 484 608 036,82 €**
Affectation à la réserve légale	8 254 421,25 €
Report à nouveau au 31 décembre 2018	924 985 489,61 €
Soit bénéfice distribuable	2 401 339 105,18 €
Dividendes 2018 prélevés sur le bénéfice distribuable	**358 705 838,00 €** (1)
Solde du report à nouveau après affectation	2 042 633 267,18 €

(1) Calculé sur la base des actions ouvrant droit à dividende (déduction faite des actions auto-détenues au 31 décembre 2018).

Le montant du report à nouveau post affectation du résultat de l'exercice 2018 a été augmenté des dividendes 2017 non versés aux actions autodétenues.

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 789 252 839 actions composant le capital social au 31 décembre 2018, le montant global des dividendes serait ajusté en conséquence et le solde étant affecté au report à nouveau serait déterminé sur la base des dividendes effectivement mis en paiement.

Il est précisé que la totalité du dividende de 358 705 838 €, qui représente un dividende de 0,46 euro par action ouvrant droit à dividende (déduction faite des 9.457.539 actions autodétenues à la date du 31 décembre 2018), avant les prélèvements sociaux et le prélèvement forfaitaire et prélèvement obligatoire non libératoire de 21 % prévu à l'article 117 *quater* du Code général des impôts est, pour les personnes physiques résidentes fiscales en France, éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2º du 3 de l'article 158 du Code général des impôts.

Il est proposé d'offrir à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement du dividende :

- en numéraire ;
- ou en actions nouvelles de la Société.

Les actions nouvelles, en cas d'exercice de la présente option, seraient émises à un prix égal à 90 % de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de l'Assemblée Générale diminuée du montant net du dividende et arrondi au centime d'euro supérieur. Les actions ainsi émises porteraient jouissance au 1er janvier 2019 et seraient entièrement assimilées aux autres actions composant le capital social de la Société.

Les actionnaires pourraient opter pour le paiement du dividende en numéraire ou pour le paiement du dividende en actions nouvelles entre le 24 juin 2019 et le 5 juillet 2019 inclus, en adressant leur demande aux intermédiaires financiers habilités à payer ledit dividende ou, pour les actionnaires inscrits dans les comptes nominatifs purs tenus par la Société, à son mandataire, la Société Générale, CS 30812, 44308 Nantes Cedex 03.

Pour les actionnaires qui n'auraient pas exercé leurs options avant le 5 juillet 2019 inclus, le dividende sera payé uniquement en numéraire.

Pour les actionnaires qui n'auraient pas opté pour un versement du dividende en actions, le dividende serait payé en numéraire le 11 juillet 2019. Pour les actionnaires ayant opté pour le paiement du dividende en actions, le règlement livraison des actions interviendrait à compter de la même date.

En application de la loi, nous vous rappelons que les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents et les revenus éligibles à l'abattement visé au 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 %**
2015	0,70 €	0,70 €	-
2016	0,70 €	0,70 €	-
2017	0,46 €	0,46 €	-

4.7.4 Activités de recherche et développement

La Société ne met en œuvre aucune politique de recherche et développement.

4.7.5 Évolution récente

Les perspectives de l'année 2019 en lien avec l'exécution du plan « Carrefour 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 2018.

4.7.6 Résultat de la Société au cours des cinq derniers exercices

(en millions d'euros)	**2018**	**2017**	**2016**	**2015**	**2014**
I - Capital en fin d'exercice					
Capital social	1 973	1 937	1 891	1 846	1 837
Primes d'émission et de fusion	16 856	16 693	16 367	16 023	15 930
Nombre d'actions ordinaires existantes	789 252 839	774 677 811	756 235 154	738 470 794	734 913 909
II - Opérations et résultats de l'exercice					
Résultat avant impôt, participation des salariés et dotation nette aux amortissements et provisions	1 726	893	219	626	2 166
Impôt sur les bénéfices	186	230	261	193	238
Participation des salariés due au titre de l'exercice					
Résultat après impôt, participation des salariés et dotation nette aux amortissements et provisions	1 485	(4 160)	433	831	4 440
Résultat distribué [1]		356	529	517	500
III - Résultat par action					
Résultat après impôt, participation des salariés, mais avant dotation nette aux amortissements et provisions	2,42	1,45	0,63	1,11	3,27
Résultat après impôt, participation des salariés, et dotation nette aux amortissements et provisions	1,88	(5,37)	0,57	1,13	6,04
Dividende net attribué à chaque action [1]		0,46	0,70	0,70	0,68
IV - Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	6	7	7	7	8
Montant de la masse salariale de l'exercice	12	17	15	21	22
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, Œuvres Sociales)	5	6	4	5	7

(1) Pour 2018 a été fixé par le conseil d'administration et soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire.

4.8 Gestion des risques

Dans un environnement incertain et en évolution permanente, une gestion volontariste des risques est un élément essentiel de développement durable de l'activité de l'entreprise, et un chantier commun à l'ensemble des collaborateurs. Cette démarche permet également de revisiter l'ensemble des processus de l'entreprise et d'identifier des axes de progrès et d'opportunités.

Le dispositif de gestion des risques mis en place par le Groupe repose notamment sur l'identification et la prise en compte des principaux facteurs de risques et incertitudes susceptibles d'avoir un impact significatif sur ses activités, sa situation financière et son image (II/1).

Le Groupe a engagé depuis plusieurs années une politique de gestion des risques coordonnée et structurée autour de cartographies des risques majeurs, de règles et de diffusions des meilleures pratiques, avec la mise en place d'un dispositif de prévention et de gestion des risques (II/2).

Dans le cadre d'une analyse et d'une revue régulières des risques assurables, le Groupe met également en place des solutions de transfert des risques au marché de l'assurance (II/3).

Pour faire face à des situations sensibles susceptibles d'affecter significativement ses activités, sa situation financière ou son image, le Groupe a également développé un dispositif global de gestion de crise (III).

4.8.1 Principaux facteurs de risques et incertitudes

Les principaux facteurs de risques identifiés par le Groupe sont présentés ci-après avec un regroupement en cinq thématiques :

- stratégie et gouvernance ;
- opérations ;
- environnement des affaires ;
- financiers ; et
- services financiers.

Au cours de l'exercice, le Groupe a notamment porté une attention particulière à :

- la prise en compte des évolutions réglementaires européennes notamment en matière de données personnelles avec le règlement général sur la protection des données (RGPD), la prévention des abus de marché, et la mise en œuvre par le Groupe de la loi Sapin II (transparence, lutte contre la corruption et modernisation de la vie économique) et de la loi relative au devoir de vigilance ;
- la sécurité des systèmes d'informations eu égard à l'évolution des menaces liées à la cybercriminalité et à la stratégie de développement des ventes en ligne ; et
- la qualité et la sécurité des produits.

Le 23 janvier 2018, le Groupe a présenté son plan de transformation « Carrefour 2022 » afin d'adapter son modèle et son organisation pour être le leader mondial de la transition alimentaire pour tous. Ce plan s'articule autour de 4 axes : le déploiement d'une organisation simplifiée et ouverte, un gain en productivité et en compétitivité, la création d'un univers omnicanal de référence et la refonte de l'offre au service de la qualité alimentaire. La cartographie des risques majeurs du Groupe intègrent les plans de prévention et de gestion des risques liés aux opérations et à la stratégie en lien avec ce plan de transformation.

Stratégie et gouvernance	Opérations	Environnement des affaires	Risques financiers	Services financiers
• Définition, adaptation et mise en œuvre de la stratégie • Conformité et loyauté des pratiques • Responsabilité sociétale • Environnement • Contentieux et litiges	• Pertinence et performance des modèles économiques et commerciaux • Maîtrise opérationnelle et financière du développement et de l'expansion • Partenariat et franchise • Maîtrise de la chaine d'approvisionnement • Qualité, conformité et sécurité des produits • Sécurité des personnes et des biens • Gestion des ressources humaines • Continuité, intégrité, confidentialité des systèmes d'informations • Maîtrise et valorisation des actifs	• Environnement politique et social • Environnement économique et volatilité des marchés • Environnement, pression et évolution réglementaires • Evolution du secteur et environnement concurrentiel • Catastrophes naturelles et changement climatique • Terrorisme et criminalité	• Risque de liquidité • Risque de taux d'intérêt • Risque de change • Risque de crédit • Risque actions • Qualité de la gestion financière, des budgets et des reportings	• Risque de liquidité • Risque de crédit

4.8.1.1 Stratégie et gouvernance

Définition, adaptation et mise en œuvre de la stratégie

Description du risque

Dans un environnement politique, économique, social et concurrentiel incertain et complexe, une conception, une communication et une exécution inefficaces ou inadaptées de la vision et de la stratégie du Groupe tout comme une difficulté à gérer des projets ou des réorganisations pourraient nuire à sa réputation, ses performances financières et opérationnelles.

Le plan de transformation « Carrefour 2022 » inclut un certain nombre d'objectifs notamment financiers qui sont fondés sur plusieurs hypothèses relatives à l'activité et aux conditions économiques. Le Groupe pourrait ne pas être en mesure de réaliser pleinement ses objectifs de transformation et, même s'ils étaient atteints, ceux-ci pourraient ne pas produire les bénéfices escomptés ou dans les délais attendus. L'incapacité du Groupe à mettre en œuvre avec succès et atteindre ses objectifs de transformation pourrait nuire à sa réputation et à ses performances financières et opérationnelles.

Gestion du risque

La construction et la mise en œuvre de la stratégie font l'objet d'un travail approfondi au niveau de chaque pays sous la coordination de la Direction Générale, avec une revue régulière des objectifs et des engagements permettant une allocation optimale des ressources, dans le cadre d'un suivi de l'activité et des principaux plans d'actions. Les progrès du plan stratégique sont pilotés au plus haut niveau du Groupe avec des points réguliers au Comité Exécutif et au Conseil d'administration.

Conformité et loyauté des pratiques

Description du risque

Dans un contexte de judiciarisation accrue, avec des autorités de contrôle disposant de pouvoirs étendus, le non-respect des réglementations ou des engagements contractuels, tant dans le cadre des activités opérationnelles que dans la relation avec ses collaborateurs, peuvent avoir un impact important sur les performances financières et la réputation du Groupe. À titre d'illustration, le groupe Carrefour prend en compte les récentes évolutions réglementaires, notamment en matière de lutte contre la corruption (« loi Sapin 2 ») et de protection des données personnelles (règlement général sur la protection des données – RGPD).

Gestion du risque

Le Groupe a diffusé en octobre 2016 ses Principes Éthiques qui ont pour objectif de formaliser le cadre éthique dans lequel l'ensemble des collaborateurs du Groupe doit exercer leur activité professionnelle au quotidien. Les Principes Éthiques du Groupe sont partagés avec les fournisseurs et prestataires dans le cadre des Chartes éthiques tel que cela est précisé dans le référentiel des règles du Groupe. Des procédures d'évaluation de la situation des clients, des fournisseurs de premier rang et des intermédiaires au regard de la cartographie des risques sont en cours de mise en place.

Un dispositif d'alerte professionnel global a été mis en place en 2016 afin d'alerter sur des manquements aux Principes Éthiques, notamment en matière de corruption et de conflits d'intérêts. La confidentialité des informations est garantie au cours de toutes les étapes du processus d'alerte, notamment en ce qui concerne l'identité du lanceur d'alerte. Aucune mesure de sanction ne peut être prise à l'encontre d'un collaborateur ayant signalé de bonne foi un manquement aux Principes Éthiques du Groupe.

Le Groupe a assuré un suivi des mesures mises en place en 2017 pour se conformer à la loi Sapin II. De même, Carrefour réalise un suivi relatif à l'ordonnance du 1er décembre 2016 renforçant le dispositif français de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, qui transpose en droit français la directive européenne du 20 mai 2015 tel que décrit en section 4.7.2 du Document de Référence de la Société relative au dispositif de prévention et de gestion des risques.

Responsabilité sociétale

Description du risque

Au-delà de la conformité réglementaire, avec des attentes croissantes des consommateurs pour un commerce responsable et durable, la nature et la réalité des engagements, des politiques ou des actions menées en matière de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) peuvent avoir un impact sur la réputation du Groupe et ses performances financières.

Gestion du risque

Le Groupe a engagé depuis de nombreuses années une politique RSE volontariste telle que décrite dans le Document de Référence de la Société, qui présente également dans ses chapitres 1 et 2 avec de très nombreuses actions concrètes et une implication de l'ensemble des pays où le Groupe est présent, la Déclaration de Performance Extra-Financière du Groupe. L'évaluation des risques environnementaux, sociaux et sociétaux est un élément essentiel dans la construction et la mise à jour de la démarche RSE du Groupe.

Le Groupe a développé de longue date une culture de prise en compte des risques qui couvre notamment les risques de non respect des droits humains et des libertés fondamentales, les risques d'atteinte grave à la santé et la sécurité des personnes et les risques de dégradation de l'environnement, visés par la loi française du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance. Le Plan de vigilance décrit en section 2.6.2 du Document de Référence de la Société formalise les processus et les méthodes déployées par le Groupe dans sa démarche de responsabilité ainsi que les mesures additionnelles prises dans le cadre de la mise en œuvre effective de celui-ci.

Le Groupe figure depuis 2017 parmi les 5 premiers distributeurs mondiaux en matière de RSE et la seule société française parmi les 12 entreprises leaders du secteur *Food & Staples Retailing* de l'indice *Dow Jones Sustainability Index World* (DJSI).

Environnement

Description du risque

Dans le cadre de ses activités, le Groupe est potentiellement exposé à des risques environnementaux de natures très diverses, en lien avec la conception et la vente de produits, le transport de marchandises et l'exploitation de ses magasins et entrepôts. Ces activités peuvent en effet impacter l'environnement à travers notamment les méthodes de production des matières premières, le choix des emballages, la consommation de carburants, d'énergie ou encore de fluides réfrigérants.

Gestion du risque

L'évaluation des risques et enjeux environnementaux a pour objectif d'améliorer la connaissance, la compréhension des enjeux ainsi que leur prise en compte pour protéger les activités, les collaborateurs et les consommateurs.

La préservation et la protection de l'environnement sont prises en considération par le Groupe, de même que les risques industriels, dans une logique de prévention, à travers des analyses et études, mais également la mise en œuvre opérationnelle de dispositifs de prévention ou de traitement. L'ensemble des actions visant à réduire l'empreinte environnementale des activités commerciales ainsi que les mesures prises pour réduire les effets du changement climatique sont présentées dans la section 2 du Document de Référence de la section qui est consacrée à la « Responsabilité Sociétale ». Alors que les réglementations visant à protéger l'environnement se développent dans de nombreux pays avec des consommateurs de plus en plus attentifs à cet enjeu, une attention particulière est portée à la gestion des ressources naturelles (bois, ressources halieutiques, eau...).

Contentieux et litiges

Description du risque

Dans le cadre de ses activités courantes, le Groupe est impliqué dans diverses procédures judiciaires ou administratives et est soumis à des contrôles administratifs, dont l'issue est incertaine avec des impacts potentiellement importants sur sa situation financière ou sa réputation. L'exposition du Groupe à des litiges significatifs est décrite en note 11.2 de l'annexe aux comptes consolidés.

Gestion du risque

La gestion et le suivi des contentieux sont assurés au niveau de chaque pays et au niveau du Groupe par les différentes Directions juridiques. Des provisions sont également constituées dans les comptes au titre de ces contentieux et litiges lorsqu'il existe une obligation envers un tiers à la date de clôture de l'exercice.

À la connaissance du Groupe, il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage actuellement en cours, autres que celles décrites en notes 11.2 et 11.3 de l'annexe aux comptes consolidés, à laquelle le Groupe serait partie qui soit susceptible d'avoir ou qui ait eu, au cours des 12 derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière du Groupe.

4.8.1.2 Opérations

Pertinence et performance des modèles économiques et commerciaux

Description du risque

Dans un environnement très concurrentiel avec des marchés très instables, la pertinence des modèles économiques et commerciaux et leur adaptation rapide aux évolutions des habitudes et des modes de consommation est essentielle (développement du e-commerce, comportements alimentaires). De la même manière, l'efficacité et la performance de la fonction achats peuvent avoir un impact important sur les performances opérationnelles, extra-financières et financières du Groupe, tant dans l'organisation et la conception que dans la capacité de déploiement en magasin.

Gestion du risque

L'adaptation des modèles commerciaux aux attentes des clients est un enjeu majeur pour les équipes en charge du développement et des concepts, dans une démarche d'anticipation, de suivi et de veille permanente. La performance des processus dans le cadre de la transition alimentaire pour tous permet par exemple d'adapter le modèle économique aux nouvelles exigences de consommation (développement de standards de sécurité et qualité alimentaire, achat et production responsable). Les impacts sociétaux des activités sont également pris en compte pour adapter le modèle économique de Carrefour en limitant par exemple le gaspillage alimentaire, en valorisant les déchets ou en réduisant les émissions de gaz à effet de serre.

Maîtrise opérationnelle et financière du développement et de l'expansion

Description du risque

Dans un contexte concurrentiel important avec une pression sur les coûts et une raréfaction des emplacements de qualité dans certains pays, l'incapacité ou les difficultés du Groupe à identifier, à obtenir et à développer les meilleurs sites, dans la recherche permanente de la meilleure rentabilité sur la base d'hypothèses fiables et validées avec une prise en compte de l'ensemble des facteurs de risques, de même qu'une mauvaise identification, évaluation ou intégration de nouveaux actifs ou sociétés peuvent avoir un impact sur ses performances financières et l'atteinte de ses objectifs.

Gestion du risque

L'ensemble de ces éléments sont notamment pris en compte dans le cadre des dossiers analysés au niveau de chaque pays par les Directions financières en relation avec les Directions du développement et le cas échéant avec les équipes de Carrefour Property. Les dossiers les plus significatifs sont revus et préalablement validés au niveau du Comité d'investissement Groupe (CIG).

Partenariat et franchise

Description du risque

Alors qu'une majorité des magasins sous enseignes du Groupe est exploitée en franchise, et que le développement du Groupe s'appuie sur des partenariats dans plusieurs pays, l'évaluation, la sélection, l'accompagnement et le suivi de ces différents franchisés et partenaires peuvent avoir un impact sur les performances financières et opérationnelles, et sur la réputation du Groupe au cas où les pratiques de ces partenaires ne seraient pas conformes aux réglementations, aux standards ou aux valeurs du Groupe.

Gestion du risque

Dans le cadre de la recherche d'un partenariat ou du suivi des partenariats existants, une analyse du risque partenaire est réalisée. Pour la mise en place et l'exécution des accords de franchise et de partenariat, une documentation support pour les besoins de l'exploitation de l'activité est mise à la disposition des franchisés et partenaires. Cette documentation relative au savoir-faire du Groupe comprend les méthodes commerciales et financières, les normes de qualité, d'hygiène et de sécurité, la Charte éthique et la Charte graphique. Elle est mise à jour périodiquement et l'accompagnement dans le cadre de son déploiement est assuré par les conseillers de franchise qui effectuent des visites régulières des partenaires et franchisés. Des partenariats à l'achat des plus grandes marques nationales sont également conclus avec des acteurs du marché, comme Système U, Tesco, Fnac-Darty et Cora et font l'objet d'un suivi spécifique et de mesures de protection adaptées.

Maîtrise de la chaîne d'approvisionnement

Description du risque

Dans un marché global interdépendant avec de très nombreux fournisseurs et des flux croissants tant physiques que digitaux, la performance des processus achats et logistiques tout comme la continuité de l'approvisionnement des magasins du Groupe, tant intégrés que franchisés, ou la livraison des commandes clients pour les activités d'e-commerce, sont des éléments essentiels pour la satisfaction des clients et la réalisation des objectifs opérationnels et financiers, avec des risques accrus dans les pays émergents et une responsabilité croissante des multinationales vis-à-vis de leur chaîne d'approvisionnement.

Gestion du risque

Alors que la fonction achats est un élément essentiel de différenciation, l'organisation du Groupe est adaptée à sa dimension internationale tout en capitalisant sur sa connaissance des marchés locaux et en s'appuyant sur des entités dédiées au *sourcing* de nouveaux produits. Une cartographie des risques de la fonction achats permet de décrire les processus d'achats, d'identifier les risques achats et de qualifier des risques identifiés en termes d'origine, de localisation dans le processus, de causes et de conséquences.

Le risque d'interruption de la logistique fait l'objet d'une attention particulière. Il s'agit d'identifier les expositions aux risques d'un entrepôt, de qualifier et de quantifier les impacts potentiels du risque d'arrêt de la logistique liés à ce site et de prioriser les investissements pour faire progresser le niveau de maîtrise.

Le Groupe a également développé depuis de nombreuses années une expertise permettant de garantir l'approvisionnement des magasins, en s'appuyant sur des plateformes logistiques intégrées ou des prestataires, avec des plans de continuité d'activité en cas de situation inhabituelle.

En réponse aux évolutions fortes du secteur, liées au comportement consommateur et aux technologies disponibles, le Groupe a lancé en France le programme transverse « Appro 360° » dont l'objectif est d'augmenter l'agilité de l'organisation au niveau de la chaine d'approvisionnement. Le croisement des dimensions technologique et processus dans le programme permet d'augmenter l'adaptabilité de la *Supply* à des changements rapides et structurants, en lien avec les orientations stratégiques du Groupe portées par le plan « Carrefour 2022 ». Le programme a notamment pour objectif la maximisation du taux de service, l'optimisation des flux et la maîtrise des coûts.

Cela se traduit par une réduction des distances entrepôt/magasin, une mutualisation de la flotte, une optimisation des tournées et gains de chargement, une baisse des niveaux de stocks par réduction des points de stockage et une amélioration du taux de service en magasin.

Qualité, conformité et sécurité des produits

Description du risque

Garantir la qualité et la sécurité des produits des marques propres du Groupe et respecter les normes d'hygiène dans les magasins sont des enjeux majeurs, renforcés par la création en septembre 2018 du programme d'actions pour mieux manger « Act for food ». Ces enjeux pourraient avoir des impacts importants sur la réputation et les performances financières, et le cas échéant engager la responsabilité du Groupe.

L'enjeu est identique dans le cadre du suivi de la logistique et des procédures de rappel et de retrait de tous les produits commercialisés.

Gestion du risque

La Direction qualité du Groupe a développé de nombreux standards et outils, dont des 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 renforcer les partages de bonnes pratiques et de garantir la cohérence des approches. Le Groupe déploie également un important programme de formation pour les collaborateurs et des actions régulières de communication vis-à-vis des consommateurs en matière de sécurité alimentaire.

La plateforme digitale *Actforfood.fr* présente et met en perspective les actions concrètes du Groupe en faveur de la qualité alimentaire et du mieux manger.

Le dispositif comprend également une procédure permettant de retirer rapidement des stocks et des rayons des produits potentiellement dangereux. Cette procédure évolue afin de disposer de solutions additionnelles et automatisées pour augmenter encore le niveau de sécurité. Afin de garantir qu'un produit non conforme n'est plus accessible au consommateur final, des plateformes Internet de transmission de l'information ont par exemple été développées pour faciliter d'une part le remplissage par l'industriel concerné des données nécessaires au retrait, et d'autre part le ciblage et l'avertissement des entrepôts et magasins susceptibles d'avoir réceptionnés les lots de produits non conformes pour un retrait diligent. Le blocage en caisse de produits rappelés est par ailleurs renforcé par l'identification au code barre EAN.

Les produits de marque Carrefour font l'objet de procédures et de contrôles renforcés, de la conception à la commercialisation, dans le cadre d'une démarche globale présentée en détail dans le chapitre 2 du Document de Référence de la Société consacré à la « Responsabilité Sociétale ». Parmi ces mesures, on peut citer notamment la signature d'un cahier des charges par l'ensemble des parties concernées, la vérification de la présence d'un certificat pour le fournisseur, la réalisation d'audits techniques et sociaux, la réalisation d'analyses supplémentaires et la gestion des réclamations clients.

Enfin, Carrefour a développé une technologie *blockchain* pour une traçabilité complète des produits alimentaires. Le système de traçabilité digitale est progressivement opérationnel pour les consommateurs qui peuvent accéder à la base de données par un QR Code et consulter les données tracées grâce à une interface créée par le Groupe. La technologie *blockchain* garantit l'immuabilité des données enregistrées et garantit l'historique de l'information du produit de la filière.

Sécurité des personnes et des biens

Description du risque

La conformité aux réglementations en matière de santé et de sécurité tout comme la protection des actifs du Groupe sont des éléments importants pour lesquels une prise en compte insuffisante pourrait avoir des impacts potentiellement négatifs sur la réputation, les activités et la performance financière du Groupe ainsi que des conséquences judiciaires.

Gestion du risque

Un dispositif de gestion de crise adapté en cas d'événement majeur est un élément important permettant de limiter les conséquences négatives potentiellement importantes, notamment sur la continuité d'activité des opérations.

L'organisation du Groupe en matière de prévention des risques vise à assurer la sécurité des personnes (collaborateurs et clients) et des biens dans l'ensemble des sites du Groupe à travers des moyens humains, techniques et organisationnels adaptés aux risques. Il existe une cartographie des risques en matière de sécurité et de sûreté des personnes et des biens.

Une évaluation détaillée des risques sanitaires est effectuée au niveau Groupe pour les collaborateurs locaux et expatriés.

Sous la coordination de la Direction Générale et des Directions sécurité Pays, chaque pays dispose d'une organisation et d'outils spécifiques permettant une remontée rapide d'information en cas d'incident et la mise en œuvre des moyens adaptés.

Gestion des ressources humaines

Description du risque

Avec plus de 363 000 collaborateurs dans le monde, Carrefour est un des premiers employeurs privés dans de nombreux pays. Dans un marché des talents très concurrentiel et des changements démographiques majeurs, attirer, retenir, former, motiver, récompenser ou faire évoluer les collaborateurs et les meilleurs candidats est un enjeu pour le Groupe. Le développement de ses activités repose sur la compétence, la motivation et l'engagement de ses collaborateurs.

Dans le cadre de son plan de transformation stratégique, Carrefour a engagé en 2018 une réduction significative de sa base de coût avec des mesures sociales qui peuvent avoir un impact sur le climat social ainsi que sur l'image du Groupe.

Gestion du risque

Carrefour porte une attention particulière à la gestion des ressources humaines. Le Groupe mise sur le développement des compétences de ses collaborateurs par une forte politique de formation, de mobilité et de promotion interne. Employeur responsable et engagé, Carrefour met en place un fort dispositif de lutte contre la discrimination, les violences faites aux femmes, promeut l'égalité femmes-hommes, l'intégration des personnes en situation de handicap, l'équilibre vie privée/vie professionnelle et veille aux conditions de travail de l'ensemble de ses salariés. La politique appliquée est exposée et développée dans le chapitre 2 du Document de Référence de la Société consacré à la « Responsabilité Sociétale ».

En 2018, des mesures de reclassement et d'accompagnement vers la mobilité externe ou interne ont été mises en place, dans le cadre d'accords négociés et signés par les partenaires sociaux. Par ailleurs, un ambitieux chantier de changement culturel et managérial a été lancé pour accompagner la transformation.

Continuité, intégrité, confidentialité des systèmes d'informations

Description du risque

Bien que la plupart des activités du Groupe et de nombreuses fonctions dépendent largement de systèmes d'information, développés ou administrés par des ressources internes ou des prestataires externes, une fragilité de ces outils pourrait perturber sensiblement la conduite des opérations avec des impacts potentiellement importants sur les performances financières et opérationnelles, notamment au niveau des systèmes de commande, d'encaissement et de reporting financier.

Avec des systèmes d'information en mutation constante, complexes à appréhender dans leur globalité, ainsi que le développement du nomadisme et de la cybercriminalité, la sécurité des systèmes d'information est de ce fait un enjeu majeur, en matière de protection des données concernant nos clients et nos collaborateurs et de disponibilité de nos outils.

Gestion du risque

Le Groupe met en œuvre un ensemble de mesures afin d'assurer la continuité d'exploitation de ses activités et la protection des données sensibles. En particulier, la confidentialité, l'intégrité, la disponibilité et la traçabilité des données sont garanties par un système de management de l'information.

Un système de management de l'information vise à garantir la confidentialité, l'intégrité, la disponibilité et la traçabilité des données internes permettant de couvrir les risques suivants : utilisation frauduleuse des informations et des systèmes ; déclarations racistes, à caractère sexuel ou offensant ; affirmations discriminatoires ou harcelantes ; téléchargements illégaux ; utilisation illicite d'équipement, de logiciel ou d'information ; publication d'informations confidentielles ; mésusage de mots de passe ; usage d'informations personnelles et identifiables.

La Direction des systèmes d'information du Groupe assure le développement et la cohérence de l'ensemble des applications informatiques au sein du Groupe dans le cadre d'une approche coordonnée. Une équipe dédiée s'appuyant sur un réseau dans l'ensemble des pays du Groupe vise à assurer la sécurité des systèmes d'information par une gouvernance adaptée, des standards partagés et des contrôles réguliers.

Le Comité de la sécurité de l'information Groupe, composé notamment du secrétaire général, du directeur de la transformation digitale, du directeur des systèmes d'information et du directeur de la sécurité de l'information, assure le pilotage du dispositif. Ce dernier s'appuie sur la politique de sécurité de l'information du Groupe contenant l'ensemble des règles applicables à toutes les organisations du Groupe.

Maîtrise et valorisation des actifs

Description du risque

La qualité des emplacements et la maîtrise des actifs du Groupe sont des éléments déterminants en termes de compétitivité et de performances opérationnelle et financière, ce qui implique d'anticiper et d'assurer un niveau optimum de réserves foncières, tout en étant attentif à l'environnement (consommation d'énergie, impacts sur la biodiversité…), à la maintenance, la gestion et la valorisation des actifs du Groupe. La réalisation des expertises d'évaluation du patrimoine immobilier peut présenter un certain nombre de risques liés aux marchés immobilier et financier.

Avec une part importante des magasins exploités dans des locaux loués dans le cadre de baux commerciaux, l'incapacité du Groupe à les renouveler à des conditions favorables pourrait également affecter les performances financières, de même qu'une gestion inefficace ou non optimisée des relations avec des locataires dans les sites où le Groupe est propriétaire.

Dans le cadre des opérations d'acquisition, le coût de certaines acquisitions peut nécessiter des ressources financières importantes, et en particulier des financements externes dont le Groupe ne peut garantir l'obtention dans des conditions satisfaisantes. Par ailleurs lors de cessions d'actifs, en cas de dégradation de la conjoncture économique ou du marché de l'immobilier, le Groupe peut ne pas être en mesure de céder ses actifs immobiliers commerciaux dans des conditions financières et de délais satisfaisants, si cela devenait nécessaire.

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

Gestion du risque

Sous la responsabilité et la coordination du directeur patrimoine, développement et innovation du Groupe, notamment en charge de l'ensemble des activités de Carrefour Property, chaque pays met en œuvre une politique de maîtrise et de valorisation des actifs adaptée à sa stratégie. Des dispositifs (logiciels, études externes…) et analyses sont implémentés pour assurer le suivi et l'optimisation des activités.

La société immobilière Cargo Property Assets (ex Cargo Property Holding), dédiée à l'immobilier logistique du Groupe en France, permet d'assurer la maîtrise d'actifs immobiliers clés que sont les

entrepôts logistiques. Cette société détenue à 32 % par le Groupe, au côté de partenaires co-investisseurs, regroupe environ un tiers des centres de distribution du Groupe en France. Le Groupe est le Gérant et le locataire exclusif de Cargo.

4.8.1.3 Environnement des affaires

Environnement politique et social

Description du risque

Une partie des activités du Groupe est exposée aux risques et incertitudes dans des pays pouvant connaître, ou ayant connu, une période d'instabilité politique et sociale ou avec une gouvernance fragile. Carrefour est présent dans des pays qui ont récemment connu des événements pouvant entraîner des perturbations opérationnelles comme en France ou au Brésil, et reste vigilant tant quant à leur évolution qu'au risque d'intégration perfectible lié aux productions et habitudes locales.

Gestion du risque

Le Groupe a notamment développé depuis plusieurs années un dispositif de veille globale ainsi qu'une cartographie des risques pays prenant en compte de nombreux indicateurs, avec une mise à jour régulière et un suivi dans une logique prospective. Ces outils permettent d'accompagner la prise de décision dans le cadre du développement international du Groupe. À titre d'exemple, comme au Proche et Moyen-Orient ou en Tunisie, certains pays exploités avec des partenaires en franchise subissent des tensions sociales ou des instabilités politiques ce qui conduit le Groupe à une veille permanente et approfondie sur toute évolution en la matière. D'autre part afin d'éclairer la prise de décision de projets ou de processus spécifiques, des évaluations sont menées afin d'étudier tout projet d'implantation ou d'évaluer tout risque de sûreté lié à l'implantation de magasins dans une zone géographique. Par ailleurs, à l'échelle locale, des analyses sont réalisées pour évaluer l'ancrage territorial du Groupe *(voir section 2.3.8)*.

Environnement économique et volatilité des marchés

Description du risque

La situation économique dans les pays d'implantation du Groupe peut avoir des impacts sur la demande, le niveau de dépenses et les habitudes d'achat des clients du Groupe, accrus par l'instabilité et l'imprévisibilité de la conjoncture mondiale, nationale ou régionale. La volatilité des prix des actifs, des prix de revient des matériels ou des produits liés à des matières premières (agricoles, métaux, carburant, coût de l'énergie…) pourrait également avoir un impact sur le chiffre d'affaires, les coûts et les résultats.

Gestion du risque

Par la nature de ses activités, le Groupe attache une importance particulière au suivi et à la prise en compte de l'évolution de la conjoncture et des perspectives dans ses pays d'implantation, notamment dans le cadre de nombreuses études et d'échanges. Eu égard à l'interdépendance des activités et à la sensibilité des prix pour les clients du Groupe, l'évolution des prix de marché est également prise en compte à plusieurs niveaux, notamment dans le cadre des achats de marchandises ou de frais généraux. Le Groupe est notamment attentif à la conjoncture économique des pays du Groupe et plus particulièrement à celle de certains pays émergents comme en Amérique latine.

Les principaux indicateurs économiques des pays d'implantation font l'objet d'un suivi mensuel en particulier des risques pays et d'une prise en compte aussi bien dans les plans stratégiques que dans les processus d'évaluation des projets. Des notes spécifiques rédigées par des spécialistes en fonction des zones géographiques alimentent ces analyses. Dans le cadre de cette veille, le Groupe peut s'appuyer sur un panel d'experts et sur des études relatives aux enjeux liés aux matières premières. Le Groupe dispose de véritables outils pour avoir une vision prospective des cours de matières premières alimentaires et non alimentaires.

Environnement, pression et évolution réglementaires

Description du risque

Les réglementations auxquelles le Groupe est soumis dans ses pays d'implantation, tout comme les évolutions réglementaires et les actions menées par les régulateurs locaux, nationaux ou internationaux sont susceptibles d'avoir un impact sur notre activité et les performances financières du Groupe. Tant en France qu'à l'international, le Groupe est soumis à de nombreuses législations et réglementations, dont celle relative au droit de la concurrence, régissant l'exploitation d'établissements ouverts au public, la protection des consommateurs, la relation industrie – commerce ainsi qu'à certaines réglementations particulières liées à des activités spécifiques (banque, assurance, monétique, logistique, e-commerce, immobilier, stations-service).

À titre d'illustration, la loi pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et une alimentation saine et durable aussi appelée « EGalim », adoptée le 2 octobre 2018 et promulguée le 1er novembre 2018, aura un impact sur les politiques de prix et de promotion de Carrefour en France.

Gestion du risque

Le suivi et la prise en compte des réglementations sont assurés au niveau de chaque pays par la Direction juridique locale sous la coordination de la Direction juridique Groupe. Dans une logique d'anticipation et d'allocation optimale des ressources, la Direction juridique Groupe assure également un suivi des risques juridiques prenant notamment en compte l'environnement et les évolutions réglementaires et législatives.

À titre d'illustration, le Groupe a notamment pris en compte l'entrée en vigueur du Règlement européen sur la Protection des Données à caractère Personnel (RGPD) dont les dispositions sont applicables depuis mai 2018 dans l'ensemble des États membres de l'Union européenne. Le Groupe a mis en place un programme paneuropéen pour cadrer et coordonner les travaux de mise en conformité à l'échelle du Groupe. Ce programme s'appuie sur des plans d'actions pour chaque pays et sur des rôles clefs au sein de chaque pays (*data protection officer*, responsable métiers collaborateurs, responsable métiers clients, responsable IT).

Dans le cadre de la mise en place des alliances à l'achat, qui font l'objet d'une attention particulière de l'Autorité de la Concurrence, des mesures de protection ont été mises en œuvre pour éviter une diffusion d'informations sensibles dans le respect de la réglementation en la matière.

Évolution du secteur et environnement concurrentiel

Description du risque

Particulièrement exposé aux évolutions des comportements des consommateurs dans un contexte de mutations technologiques, le secteur de la grande distribution est caractérisé par une dynamique concurrentielle importante avec des marchés instables, saturés en Europe et des marges plutôt contraintes. Cela conduit à une évolution constante et rapide du secteur qui pourrait avoir des impacts sur l'activité et les performances du Groupe.

De plus, le marché de la distribution est en pleine mutation en raison principalement du développement du digital et du changement des modes de consommation. Le commerce électronique subit un essor spectaculaire avec un bouleversement des équilibres sur tous les marchés et dans tous les pays où les enseignes sont présentes. Les modes de consommation, le comportement des clients ainsi que le paysage de la distribution ont été modifiés. Ces éléments pourraient chacun avoir des impacts sur l'activité et les performances du Groupe.

Gestion du risque

Le suivi et la prise en compte de l'environnement concurrentiel et de ses évolutions sont réalisés au niveau de chaque pays et assurés au niveau du Groupe par la Direction Générale et la Direction stratégie, dans une logique d'anticipation et d'identification d'opportunités de développement ou d'arbitrages.

Catastrophes naturelles et changement climatique

Description du risque

Dans la majorité de ses pays d'implantation, le Groupe peut être exposé aux catastrophes naturelles avec des impacts directs ou indirects sur ses activités, ses actifs, ses clients et ses collaborateurs, et ainsi à des conséquences sur sa situation financière. Dans un contexte de changement climatique, l'évolution des conditions météorologiques pourrait avoir également des impacts sur ses opérations, notamment au niveau du comportement de ses clients.

Gestion du risque

Le Groupe mène un travail approfondi pour améliorer la prise en compte des risques naturels dans ses opérations, avec en particulier une étude approfondie réalisée en 2016 pour identifier les sites les plus exposés. Une cartographie des risques et enjeux environnementaux est actualisée régulièrement afin de développer la connaissance, améliorer l'évaluation, adapter les actions de prévention et ajuster les couvertures d'assurances. Ce travail a été mené sur l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe est présent, directement ou en franchise, avec un exercice prospectif par rapport au changement climatique, notamment à travers un atlas des risques naturels, des diagnostics par péril et par pays permettant d'identifier les sites « sensibles », et des fiches de prévention.

Terrorisme et criminalité

Description du risque

Par la multiplicité de ses contreparties, le très grand nombre de sites et son activité de flux considérables (humains, produits et financiers), le marché de la distribution est exposé aux risques criminels et terroristes pouvant avoir des impacts directs et indirects significatifs, notamment dans les magasins. Le risque de cybercriminalité est détaillé dans le facteur de risque « continuité, intégrité, confidentialité des systèmes d'information ».

Gestion du risque

Les mesures de prévention et de protection de chaque site sont déterminées en fonction de l'exposition au risque, avec une revue régulière, des dispositifs par les Directions sécurité Pays, et leur adaptation en fonction de l'évolution de la menace.

Une cartographie spécifique de l'exposition aux risques criminels et terroristes est en vigueur sur l'ensemble des processus du Groupe : de l'implantation dans un pays à l'exploitation d'un magasin.

Les événements terroristes survenus depuis 2015 dans le monde ont conduit le Groupe à revalider et, le cas échéant, à réajuster les dispositifs de prévention et de gestion de crises dans plusieurs pays d'implantation.

4.8.1.4 Financiers

Les principaux risques attachés aux instruments financiers du Groupe sont les risques de liquidité, de taux, de change, de crédit et le risque sur actions. L'information est décrite de manière détaillée dans la note 14.7 de l'annexe aux comptes consolidés.

La nature des métiers du Groupe conduit à distinguer les risques financiers liés à l'activité de banque-assurance (incluant notamment Carrefour Banque) et les risques financiers de l'activité commerciale.

Le Groupe a mis en place une organisation permettant de suivre les risques financiers avec une trésorerie centralisée. Des reportings périodiques sont adressés à la Direction Générale du Groupe qui peut ainsi contrôler les orientations prises dans le cadre de la stratégie de gestion qu'elle a autorisée.

Concernant les activités de crédit, la gestion et le suivi des risques sont pilotés directement par les entités concernées. La Direction de la trésorerie et des financements du Groupe s'assure du contrôle et de la bonne mise en œuvre des règles applicables aux activités de crédit, conjointement avec les partenaires capitalistiques de cette activité le cas échéant. Des reportings périodiques sont adressés par les équipes locales à la Direction de la trésorerie et des financements du Groupe.

Risque de liquidité

Description du risque

La répartition par échéance des dettes financières ainsi que l'information détaillée sur la gestion du risque de liquidité figurent en note 14.7 de l'annexe aux comptes consolidés.

Le risque de liquidité consiste en l'incapacité dans laquelle le Groupe 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.

Gestion du risque

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 2018, 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. Le groupe a prolongé d'un an sa ligne de crédit syndiquée de 1,4 milliard d'euros (échéance mai 2023).

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 le maintien de son rang de crédit (*pari passu*), la limitation des sûretés accordées aux autres créanciers (*negative pledge*), le changement de contrôle, la limitation de cession substantielle d'actifs et le 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*).

De plus, la filiale brésilienne Atacadão a réalisé le 25 avril 2018 une émission obligataire, en deux séries d'une maturité de 3 et 5 ans, pour un montant total de 1,5 milliard de réals (350 millions d'euros environ) (cf. note 2.3 de l'annexe aux comptes consolidés). Les titres de créances négociables (*notas promissorias*) émises par Atacadão SA au cours de l'exercice 2017 pour un montant total de 2 milliards de réals ont par ailleurs été remboursés cette année.

Le Groupe considère sa situation de liquidité comme solide. En outre, le niveau de trésorerie disponible permet de couvrir les échéances obligataires de l'année à venir.

Le profil de la dette est équilibré : le Groupe ne fait face à aucun pic de refinancement sur l'ensemble de son échéancier de dette obligataire qui présente une maturité moyenne de 3,6 ans.

Risque de taux d'intérêt

Description du risque

Le risque de taux d'intérêt est le risque par lequel la variation des taux d'intérêt serait susceptible de générer une augmentation du coût net de l'endettement du Groupe. L'information détaillée sur la gestion du risque de taux d'intérêt figure en note 14.7 de l'annexe aux comptes consolidés.

Gestion du risque

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 une partie de la période.

Risque de change

L'information détaillée sur la gestion du risque de change figure en note 14.7 de l'annexe aux comptes consolidés.

Description du risque

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.

Le **risque de change bilantiel** est le risque par lequel une évolution défavorable des cours de change détériorerait les capitaux propres d'une filiale, dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'Euro, convertis en Euro dans les Comptes Consolidés établis en Euro.

Le bilan et le compte de résultat sont exposés au risque de conversion : les ratios de structure financière consolidée sont sensibles aux variations des parités de change qui impactent le résultat et les capitaux propres des filiales étrangères opérant en dehors de la zone Euro.

Gestion du risque

Le risque de change transactionnel : Les activités du Groupe dans le monde sont réalisées par des filiales qui opèrent essentiellement dans leur propre pays (achats et ventes en devises locales). Par conséquent, l'exposition du Groupe au risque de change sur les opérations commerciales est naturellement limitée et concerne essentiellement l'importation. Le risque sur les opérations d'importation fermes (achat de marchandises en devises) est couvert par des achats à terme de devises. La maturité de ces opérations de change est généralement inférieure à 12 mois.

Le risque de change bilantiel : Le risque de conversion pesant sur les opérations réalisées dans des pays hors zone Euro concerne essentiellement le real brésilien, le peso argentin et le renminbi chinois : à titre d'exemple, l'incidence de la variation des taux de change moyens utilisés en 2018 comparés à ceux de 2017 a affecté négativement le chiffre d'affaires du Groupe de 4 960 millions d'euros (- 6,5 % du chiffre d'affaires 2018) et son résultat opérationnel courant de - 121 millions d'euros (- 6,4 % du résultat opérationnel courant 2018).

Enfin, lorsque des financements locaux sont mis en place, ils sont généralement effectués dans la devise locale.

Risque de crédit

1) Créances commerciales

Description du risque

Les créances commerciales comprennent principalement les créances à recevoir des fournisseurs (au titre des ristournes et coopérations commerciales à recevoir), des franchisés (au titre des livraisons de marchandises et des redevances) ainsi que celles dues au titre des loyers des galeries marchandes et des opérations réalisées dans le cadre de l'activité de promotion immobilière. Les créances commerciales sont évaluées au coût amorti (cf. note 14 de l'annexe aux comptes consolidés). 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 de l'annexe des comptes consolidés).

Gestion du risque

Au 31 décembre 2018, le montant net des créances commerciales hors fournisseurs débiteurs s'élève à 1 424 millions d'euros (cf. note 7.4.3 de l'annexe aux comptes consolidés). Le montant net des créances échues s'élève à 188 millions d'euros, dont 51 millions d'euros à plus de 90 jours (soit 3,6 % du montant net total des créances commerciales hors fournisseurs débiteurs). Le Groupe considérant le risque de non recouvrement comme marginal, ces créances ne font pas l'objet de dépréciation.

2) Placements (équivalents de trésorerie et autres actifs financiers courants)

Description du risque

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.

Le risque de crédit lié à un placement est le risque de défaillance ou de défaut de la contrepartie.

Les placements de Carrefour 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.

Gestion du risque

Le Groupe effectue un suivi du risque de contrepartie permettant de suivre les politiques de placements directs chez des contreparties et les sous-jacents des OPCVM dans lesquels le Groupe a investi. Pour les OPCVM, le Groupe se fixe également comme objectif de ne jamais investir un montant supérieur à 5 % du montant d'un fonds, et l'actif net total du fonds doit être supérieur à 250 millions d'euros.

Risque actions

Description du risque

Le risque sur actions provient des variations de marché du cours de l'action Carrefour dans le cadre de ses programmes d'engagement sur ses titres et des actions détenues en propre.

Gestion du risque

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 gratuites d'actions. Au 31 décembre 2018, les actions détenues en propre couvrent l'intégralité de ces programmes, passés ou existants.

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 31,4 millions d'euros.

Qualité de la gestion financière, des budgets et des reportings

Description du risque

La qualité de la gestion financière, des budgets et des reportings est primordiale en ce qu'elle permet de délivrer une information fiable de la situation financière actuelle et future du Groupe à ses parties prenantes. Les données de reporting soutiennent les décisions du management et un suivi précis permet de prendre les décisions appropriées.

Gestion du risque

L'organisation et les procédures en matière comptable et financière sont formalisées dans le cadre du référentiel des règles Groupe applicables à l'ensemble des filiales.

Les procédures et outils mis en place visent notamment à assurer la maîtrise des flux financiers au sein des différents pays dans lesquels le Groupe est présent, à vérifier que les budgets et prévisions reflètent au mieux les tendances observées et constituent une estimation réaliste des performances futures, et à garantir que les comptes consolidés produits donnent une image fidèle de la situation financière du Groupe et de ses résultats.

4.8.1.5 Services financiers

Les services financiers distribuent des crédits à la consommation, des produits d'épargne, des produits d'assurance et de compte de paiement ce qui les expose aux risques financiers classiques (risques de provisionnement finance et assurance, risques liés aux ratios financiers, risques de liquidité) mais également aux obligations réglementaires auxquelles sont soumis les établissements financiers et bancaires et notamment le dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme.

Risque de liquidité

La répartition par échéance des dettes financières ainsi que l'information détaillée sur la gestion du risque de liquidité figurent en note 14.7 de l'annexe aux comptes consolidés.

Description du risque

Le risque de liquidité dû à l'impossibilité d'honorer les échéances des passifs financiers, est suivi par Carrefour Banque dans le cadre d'une « politique de liquidité » validée par la Direction Générale et s'inscrit dans la politique générale du Groupe. La situation de refinancement de Carrefour Banque et sa capacité à disposer de liquidités suffisantes, sont appréciées à partir de normes internes, d'indicateurs d'alerte et de ratios réglementaires.

Gestion du risque

La gestion du risque de liquidité vise les objectifs suivants :

- une sécurité de refinancement qui s'appuie sur une évaluation mensuelle de la projection des excédents et ou des besoins de trésorerie sur un horizon de trois ans glissants en comparant la projection des engagements reçus en version dite statique à la projection des encours clients en situation dynamique ;
- une conformité aux ratios de liquidité Bâle III *via* un renforcement pérenne dans des actifs de qualité (*assets quality*) au travers d'un investissement dans un fonds dédié LCR (*Liquidity Coverage Ratio* – ratio de liquidité à court terme) et un allongement de la durée du passif pour renforcer le ratio NSFR (*Net Stable Funding Ratio* - ratio de liquidité à long terme) visant ainsi un équilibre de l'actif et du passif ;
- une diversification des sources de refinancement (lignes bancaires de crédit confirmé, emprunts obligataires, opérations de titrisation, titres de créances négociables ou épargne bilancielle). Au cours de l'exercice 2018, Carrefour Banque a ainsi émis un emprunt obligataire de 400 millions d'euros à 4 ans en complément des émissions de TCN au fil de l'eau.

Les structures *Master Trust* au titre de l'obligataire et la titrisation de crédit renouvelable permettent une gestion dynamique et agile des séries de titres émis, dans le cadre de la titrisation *Master Credit Card Pass* une série de 300 millions d'euros est en cours.

Carrefour Banque a par ailleurs renouvelé en novembre 2014 son crédit syndiqué de 750 millions d'euros sur cinq ans assorti d'une option d'extension discrétionnaire de deux fois un an dans l'objectif de renforcer sa sécurité de refinancement. La seconde option d'extension d'un an a été exercée en 2016, portant la maturité de la ligne de crédit syndiqué à novembre 2021, le *back up* de liquidité y compris les lignes de crédit confirmé est de 2,1 milliards d'euros.

Risque de crédit

Description du risque

Le risque de crédit résulte de la possibilité que les contreparties de Carrefour Banque ne puissent pas faire face à leurs engagements financiers.

Gestion du risque

Carrefour Banque dispose d'une procédure de gestion des risques et d'une cartographie des processus relatifs à la gestion du risque de crédit.

Carrefour Banque a défini des seuils de significativité des incidents révélés par les procédures de contrôle interne.

Pour faire face au risque d'insolvabilité des emprunteurs auxquels elles ont consenti des fonds, les sociétés financières du Groupe se sont dotées de dispositifs de contrôle de la qualité et de la solvabilité des débiteurs :

- systèmes d'aide à la décision intégrant des outils de *scoring*, de budget et de références passées attestant de la qualité de la contrepartie ;
- interrogations, quand ils existent, des différents fichiers positifs et négatifs ;
- gestion active des fonctions recouvrement et contentieux ;
- outils de suivi et de contrôle permanent du risque de crédit.

Au sein de chaque société exerçant l'activité de crédit, un département Risque de crédit est en charge de l'ensemble de ces suivis et la synthèse des Comités de gestion des risques fait l'objet d'une présentation systématique au Conseil d'administration.

Au niveau du Groupe, une filière Risque de crédit Europe a également été mise en place pour assurer le suivi et la mise en œuvre de la politique risque en France, en Espagne, en Belgique et en Italie.

Une information détaillée sur l'exposition du Groupe au risque de crédit est donnée en note 14.7 de l'annexe aux comptes consolidés (tableau détaillé en annexe).

4.8.2 Le dispositif de prévention et de gestion des risques

Le dispositif de prévention et de gestion des risques mis en place par le Groupe repose notamment sur l'identification, l'analyse et le traitement des risques majeurs susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs du Groupe ou sa réputation.

Le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs du Groupe ou sa réputation.

Le dispositif de gestion des risques est un dispositif dynamique composé d'un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres à la Société et ses filiales. Il permet à la Direction Générale du Groupe de maintenir les risques à un niveau acceptable pour le Groupe et vise principalement à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation du Groupe ;
- sécuriser la prise de décision et les processus du Groupe pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- mobiliser les collaborateurs du Groupe autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité.

Le dispositif de gestion des risques poursuit plusieurs objectifs dans une approche transversale avec les femmes et les hommes au cœur du dispositif :

- la gestion des risques vise à anticiper les risques au lieu de les subir ;
- la gestion des risques permet de donner aux dirigeants une vision objective et globale des menaces et opportunités potentielles de la Société, de prendre des risques mesurés et réfléchis et d'accompagner la prise de décision ;
- le développement d'une culture positive de gestion des risques permet la prise de conscience et la prise en compte de l'ensemble des facteurs, et créé un cadre favorable à la responsabilisation, l'initiative et l'innovation.

Une vision partagée des enjeux et une coordination optimale sont des éléments fondamentaux d'une gestion des risques efficace.

L'approche du Groupe est d'intégrer la gestion des risques dans la conduite quotidienne de ses activités. La gestion des risques est ainsi un chantier commun à l'ensemble des collaborateurs avec une volonté de développer une culture de gestion des risques.

À titre d'illustration, le Groupe a lancé trois chantiers l'année dernière toujours en cours lors de l'exercice :

- la prise en compte du Règlement européen du 16 avril 2014 sur les 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'une information privilégiée. Le Groupe a adapté sa procédure interne en application de ce Règlement européen. Une Charte de déontologie boursière a été diffusée aux personnes concernées et fixe les règles à suivre en matière de :
  - gestion des listes d'initiés (permanents et occasionnels) et des personnes soumises à confidentialité ayant accès à des informations sensibles et confidentielles,
  - information et communication auprès des initiés et des personnes soumises à confidentialité,
  - procédure de gestion du différé de publication d'une information qualifiée de « privilégiée », et
  - déclaration des transactions réalisées par les dirigeants de la Société ;
- la formalisation en juin 2017 d'une politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence et sa présentation aux Instances Représentatives du Personnel (IRP). La cartographie des risques en matière de corruption et de trafic d'influence a été réalisée dans le cadre de la réalisation d'une cartographie des risques de conformité du Groupe.

  Elle repose sur une revue de l'ensemble des tiers avec lesquels le Groupe est en relation, combinant plusieurs approches en prenant différents angles de vue au niveau des activités du Groupe et au niveau des zones géographiques. Une approche structurée et une vision hiérarchisée des risques ont été partagées avec les pays et les fonctions internes concernées. Dans le cadre de la mise en œuvre de la politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence, les pays s'appuient sur des outils illustrés avec des exemples ciblés pour les populations concernées, par exemple au niveau des achats ou des magasins.

Un dispositif de formation a été mis en place et destiné aux cadres et aux personnels les plus exposés aux risques de corruption et de trafic d'influence. Les règles en matière de cadeaux et invitations applicables à l'ensemble des collaborateurs du Groupe ont été intégrées dans cette politique. Tous les collaborateurs impliqués dans un processus d'achat, de négociation ou de référencement (prescripteur, acheteur, décideur) signent une attestation annuelle d'indépendance.

- la formalisation du Plan de vigilance. Fondée sur un document clé qui encadre les activités des collaborateurs au quotidien - les Principes Éthiques du Groupe - cette démarche entend appliquer ces principes dans la chaîne de valeur du Groupe à travers la Charte fournisseurs, intégrée dans les contrats d'achats et de prestations dans tous les pays, et la Charte éthique fournisseurs signée de manière séparée par les fournisseurs et prestataires. Cette démarche se décline dans les différentes activités du Groupe au travers de nombreux autres outils – partenariats, échanges avec les parties prenantes, stratégie RSE, dialogue social, etc. – et prend vie dans l'engagement des femmes et des hommes du Groupe. L'évaluation de la pertinence et de l'exhaustivité du Plan de vigilance du Groupe sera intégrée aux réunions de travail organisées avec les parties prenantes, notamment les parties prenantes expertes des thématiques couvertes par le plan : WWF France, FIDH, *UNI Global Union*. Conformément à la réglementation, le Groupe rendra compte annuellement de la mise en œuvre de ce Plan de vigilance. Le premier bilan réalisé au titre de l'exercice 2018 sera rendu public en 2019.

Au sein du Groupe, le traitement et la mise en œuvre des principes de gestion des risques sont délégués au niveau des Directions fonctionnelles du Groupe et des Directions exécutives Pays qui ont pour mission d'identifier, d'analyser et de traiter les principaux risques auxquels ils sont confrontés.

Les Directions fonctionnelles du Groupe sont responsables de l'identification et de la formalisation des principales règles applicables à leur fonction en matière de gestion des risques. Elles accompagnent les pays dans leurs mises en œuvre à travers l'animation des files (liste d'informations spécialisées directes) fonctionnelles.

Les Directions exécutives Pays procèdent à :

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

La Direction *risks & compliance* du Groupe anime le dispositif de gestion des risques et apporte un support méthodologique aux Directions opérationnelles et fonctionnelles à travers le déploiement d'un outil de pilotage, d'évaluation et de cartographie des risques majeurs, tout en développant des cartographies des risques opérationnels.

L'outil d'évaluation des risques est complété chaque année par les Directions exécutives Pays sur la base des facteurs de risques identifiés. Une revue des évaluations est faite dans le cadre d'entretiens avec la Direction *risks & compliance* du Groupe.

La Direction *risks & compliance* du Groupe a également développé d'autres outils tels que notamment la cartographie des risques par pays, des risques sanitaires, naturels, criminels et terroristes et juridiques, tout en conduisant des études sur certains risques émergents et en accompagnant certaines Directions opérationnelles. Elle intervient aussi en accompagnement des Directions achats dans la connaissance et l'évaluation des risques fournisseurs.

D'un point de vue opérationnel, la Direction *risks & compliance* du Groupe coordonne et anime également un réseau de Directeurs Sécurité/Prévention des Risques dans l'ensemble des pays du Groupe. Depuis 2011, Carrefour a diffusé une Charte prévention des risques qui définit le périmètre d'action, le rôle et les responsabilités de la fonction Sécurité/Prévention des Risques dans les pays, ainsi que les règles d'éthique auxquelles elle doit se conformer.

Dans chaque pays où le Groupe est présent, une Direction sécurité/prévention des risques est ainsi responsable de la sécurité du patrimoine matériel et immatériel de l'entreprise et garante de la sécurité des personnes présentes sur les sites. Elle a notamment pour mission de mettre en place les moyens humains, organisationnels et techniques nécessaires pour faire face aux risques d'origine accidentelle ou intentionnelle (catastrophes naturelles, malveillance, vols...).

La sécurité des personnes et des biens est un des éléments essentiels du dispositif de gestion des risques pour :

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

La politique de prévention s'appuie sur les cartographies des risques, une analyse de la sinistralité et l'identification de risques émergents dans le cadre d'une veille permanente et d'études spécifiques.

La Direction *risks & compliance* du Groupe réalise un rapport annuel consolidé de la fonction Sécurité/Prévention des risques au niveau du Groupe avec des *benchmarks* entre les indicateurs de pilotage et de performance de la fonction de chaque pays, en termes de sinistralité, d'effectifs, de moyens et de plans d'action.

Le Groupe est sélectionné depuis 2017 pour intégrer l'indice *Dow Jones Sustainability Index World* (DJSI), une reconnaissance du *leadership* dans son secteur en matière de RSE.

4.8.3 Assurances

Depuis plusieurs années, le Groupe mène une politique d'assurance dans le souci de protéger au mieux les hommes et les actifs.

4.8.3.1 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

Le Groupe a mis en place des programmes mondiaux transversaux d'assurance (notamment pour les polices de Dommages et Pertes d'Exploitation, Responsabilité Civile) permettant une uniformisation des couvertures pour l'ensemble de ses formats (magasins intégrés uniquement), quels que soient leurs lieux d'implantation (à l'exception des pays dont la réglementation ne permet pas ce type de 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 *risks & compliance* du Groupe, en coordination avec les relais locaux du Groupe dans chaque pays, mais aussi avec les assureurs du Groupe.

Politique de transfert des risques assurables

Le Groupe transfère les risques assurables identifiés au marché de l'assurance ou recourt à l'autoassurance, dans le respect de la politique assurance du Groupe et en accord avec la politique générale du Groupe.

Politique d'autoassurance de certains risques

Afin d'optimiser ses coûts d'assurance et d'avoir une meilleure maîtrise de ses risques, le Groupe mène une politique de conservation de certains de ses risques de fréquence en Dommages aux biens et pertes d'exploitation, 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.

4.8.3.2 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 2018. 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 de cette garantie Dommage aux biens et pertes d'exploitation sont conformes à celles d'une société internationale du secteur de la distribution. Les franchises sont adaptées aux formats des magasins.

Les exclusions en vigueur dans cette police sont conformes aux pratiques du marché.

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 de cette garantie Responsabilité civile sont conformes à celles d'une société internationale du secteur de la distribution. Les franchises varient selon les pays.

Les exclusions en vigueur dans cette police sont conformes aux pratiques du marché.

Le Groupe est aussi couvert pour les risques d'atteinte à l'environnement dans le cadre de ce programme mondial d'assurance de Responsabilité civile.

Assurances obligatoires

Le Groupe souscrit différents programmes d'assurance dans le respect des législations locales, notamment :

- assurance automobile ;
- assurance construction, (dommage ouvrage, responsabilité civile décennale…) ;
- assurances de responsabilité civile professionnelles liées à ses activités de :
  - banque,
  - assurance,
  - agence de voyage.

4.8.4 Gestion de crise

Pour faire face aux situations exceptionnelles susceptibles d'affecter la continuité de ses opérations et l'atteinte de ses objectifs, le Groupe a mis en place une organisation globale de gestion de crise.

Au niveau du Groupe, la coordination du dispositif de gestion de crise est assurée en lien direct avec la Direction Générale, par la Direction *risks & compliance* du Groupe en étroite collaboration avec la Direction communication du Groupe.

En fonction de la nature et de l'ampleur de l'événement, la crise peut être gérée localement, au sein d'une Direction exécutive Pays ou au niveau du pays selon les principes qui régissent la gestion de crise, définis dans le référentiel des règles Groupe.

Chaque Directeur Exécutif Pays met ainsi en place une organisation formalisée de gestion de crise permettant de faire face aux principaux *scenarii* susceptibles d'affecter la continuité des opérations, en associant l'ensemble des fonctions internes concernées et en s'appuyant sur un réseau d'experts externes en fonction du type de crise.

Cette organisation comprend notamment un plan de secours au niveau de chaque établissement, un dispositif adapté en matière de rappel et de retrait des produits, conformément aux recommandations et standards de la Direction qualité Groupe, ainsi qu'un dispositif d'alerte permettant une remontée rapide des informations depuis l'ensemble des sites.

L'ensemble des membres du Comité Exécutif Pays et les autres acteurs internes concernés sont formés à la gestion et à la communication de crise. L'organisation régulière de simulation de crise permet de tester l'aptitude collective de chaque Comité Exécutif Pays.

De nombreux outils ont également été développés au niveau du Groupe.

4.9 Dispositif de contrôle interne

Introduction

La Direction Générale du Groupe qui est responsable au niveau du Groupe de la mise en place, du maintien et du pilotage des procédures de contrôle interne ainsi que des moyens mis en œuvre, a soumis la présente section aux Commissaires aux comptes et au Conseil d'administration qui l'a approuvée en date du 27 février 2019, sur recommandations du Comité d'audit.

Cadre de référence applicable

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'appuie sur le cadre de référence de l'AMF, mis à jour le 22 juillet 2010. La présente section est établie en application de l'article L. 225-100-1 du Code de commerce.

Périmètre

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.

4.9.1 Définition et objectifs du dispositif de contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne regroupe un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres à la Société et ses filiales qui :

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

Le dispositif de contrôle interne vise plus particulièrement à assurer :

- la réalisation des objectifs économiques et financiers du Groupe en conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale du Groupe en matière de contrôle interne ;
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques pouvant nuire à l'atteinte des objectifs du Groupe, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités. Toutefois, comme le souligne le cadre de référence de l'AMF, tout dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs du Groupe. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne, du fait notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance technique ou humaine ou d'une simple erreur.

4.9.2 Organisation et acteurs du contrôle interne

4.9.2.1 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. Le dispositif de contrôle interne comprend des procédures et des modes opératoires formalisés par les pays qui précisent la manière dont devrait s'accomplir une action ou un processus dans le respect du référentiel des règles Groupe.

Le dispositif de contrôle interne repose sur ce principe d'organisation :

- 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.

  La mise en œuvre de ce référentiel des règles Groupe est obligatoire dans l'ensemble des pays. Il a pour objectif de couvrir les risques patrimoniaux qui regroupent à travers plus de 100 règles :

  - les risques comptables et financiers,
  - les risques de sûreté et de sécurité des biens et des personnes,
  - les risques de continuité, d'intégrité, de confidentialité et de sécurité des systèmes d'information,
  - les risques de conformité ;

- les principes généraux de contrôle interne tels que la matrice de séparation des tâches ou la réalisation d'une cartographie des risques ;
- au niveau des pays, chaque Direction exécutive Pays est responsable du traitement et de la mise en œuvre des principes de contrôle interne ; les Directions exécutives Pays ont mis en place les procédures et les modes opératoires incluant les activités de contrôle nécessaires pour couvrir l'ensemble des risques stratégiques, opérationnels et patrimoniaux liés à leurs activités et leur organisation. Ces procédures et modes opératoires intègrent et approfondissent les contrôles clés définis par le référentiel des règles Groupe.

4.9.2.2 Les acteurs du contrôle interne

A. Au niveau du Groupe

La Direction Générale du Groupe 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.

La Direction Générale du Groupe a mis en place l'organisation suivante :

- la Direction financière du Groupe est responsable de :
  - la fiabilité des informations comptables et financières,
  - la gestion des risques pouvant faire l'objet d'une traduction comptable et pouvant avoir une incidence sur les comptes,
  - la mesure de la performance du Groupe et du contrôle budgétaire,
  - le respect des procédures d'investissements Groupe ;
- la Direction juridique du Groupe est responsable de :
  - la politique de gouvernance des services juridiques,
  - la politique de gouvernance des filiales du Groupe,
  - la politique de gestion des risques juridiques du Groupe,
  - la politique de prévention des abus de marché du Groupe ;
- la Direction *risks & compliance* du Groupe est responsable de :
  - l'identification, l'analyse, l'évaluation et le traitement des risques au sein du Groupe, en accompagnement des Directions fonctionnelles et Directions exécutives Pays,
  - la gestion des risques de sûreté et de sécurité des biens et des personnes avec la mise en place d'une Charte de prévention des risques et d'une politique de sécurité des déplacements à l'étranger,
  - le cadre global de *compliance* avec le développement et la diffusion des programmes de *compliance* dans l'ensemble du Groupe,
  - la coordination du dispositif de gestion de crise du Groupe ;
- la Direction immobilière du Groupe est responsable de :
  - la politique immobilière du Groupe,
  - la gestion des risques liés à la sécurité et à l'exploitation d'établissements ouverts au public ;
- la Direction qualité du Groupe est responsable de :
  - la politique qualité, hygiène et sécurité des produits au sein du Groupe,
  - la gestion des risques de sécurité, de qualité, de conformité et de sécurité des produits,
  - la gestion de crise liée à des risques de sécurité des produits ;
- la Direction RSE du Groupe est responsable de :
  - le respect des droits de l'Homme par les fournisseurs de Carrefour,
  - la définition et la mise en place de processus de contrôle de la conformité par les fournisseurs à la Charte sociale et éthique intégrée dans les contrats d'achat,
  - le processus de contrôle comprenant une revue préalable avec les équipes de *sourcing*, un audit initial avec un cabinet indépendant, les audits de suivis par des cabinets indépendants avec des contre-audits réalisés par le Groupe et enfin des audits spécifiques sur des sujets ponctuels ou précis,
  - l'accompagnement des fournisseurs dans leur mise en conformité en partenariat avec la fédération internationale des ligues des droits de l'homme,
  - la sensibilisation et la formation des fournisseurs ainsi que des équipes de *sourcing*,
  - la mise en place d'un Plan de vigilance de prévention en matière environnementale, sociale, de droits de l'Homme et de lutte contre la corruption en responsabilité conjointe de la Direction *risks & compliance* du Groupe ;
- la Direction des ressources humaines du Groupe est responsable de :
  - la politique de gestion des ressources humaines au sein du Groupe qui permet de :
    - créer les conditions permettant de disposer du bon niveau de ressources en adéquation avec les besoins présents et futurs de l'activité,
    - veiller au développement professionnel des salariés et à leur engagement,
    - assurer la qualité du dialogue social,
    - définir le cadre des politiques de rémunération et d'avantages sociaux et de piloter les engagements associés,
    - contribuer à la création d'une culture de développement et de performance collective ;
  - la gestion des risques sociaux ;
- la Direction des systèmes d'information du Groupe est responsable de :
  - la politique de sécurité des systèmes d'information au sein du Groupe ; les systèmes d'information ayant pour objectif de répondre aux besoins et de satisfaire aux exigences de sécurité, de fiabilité, de disponibilité et de traçabilité de l'information :
    - au niveau du Groupe, le système d'information comptable et financier s'articule autour d'un outil de reporting et de consolidation permettant de préparer les états financiers consolidés et de mesurer la performance des activités du Groupe,
    - les Directeurs Exécutifs Pays sont responsables de leurs systèmes d'information et ont mis en place des dispositifs destinés à assurer la sécurité de leur système d'information et l'intégrité des données informatiques ;

- la gestion des risques liés à la continuité, l'intégrité, la confidentialité et la sécurité des systèmes d'information ;

- la **Direction des assurances du Groupe** est responsable de la mise en place de couvertures d'assurance afin de couvrir au mieux et selon les capacités disponibles sur le marché les risques assurables du Groupe, dans le respect des politiques assurances du Groupe. Elle collabore avec la Direction *risks & compliance* du Groupe dans le cadre du transfert d'une partie des risques au marché de l'assurance ;

- la **Direction de l'audit interne du Groupe** a pour missions :
  - d'évaluer le fonctionnement des dispositifs de gestion des risques patrimoniaux et de contrôle interne associé en réalisant les missions inscrites dans le Plan d'audit annuel,
  - d'effectuer une surveillance régulière et de faire toute préconisation pour améliorer ces dispositifs,
  - d'animer et de consolider annuellement les campagnes d'autoévaluation du contrôle interne effectuées par les Directions exécutives Pays.

Le Conseil d'administration rend compte dans le rapport de gestion des principaux risques et incertitudes auxquels le Groupe est confronté.

Il prend connaissance du processus d'élaboration de l'information financière ainsi que des caractéristiques essentielles des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques communiqués en temps voulu par le Comité 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 mission 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, des responsables de l'Audit interne et du contrôle des risques. Il entend les responsables de l'Audit interne et du contrôle des risques et donne son avis sur l'organisation de leurs services. Il doit être informé du programme d'Audit interne et être destinataire des rapports d'Audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports ;
- 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 aux contrôle interne et 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 des responsables de l'Audit interne et du contrôle des risques et des Commissaires aux comptes.

Le Comité RSE mis en place par le Conseil d'administration a pour mission :

- l'examen de la stratégie RSE du Groupe et la mise en œuvre des projets liés à cette stratégie ;
- la vérification de l'intégration des engagements du Groupe en matière RSE, au regard des enjeux propres à son activité et à ses objectifs ;
- l'appréciation des risques, l'identification de nouvelles opportunités, la prise en compte de l'impact de la politique RSE en termes de performance économique ;
- l'examen du bilan annuel de la performance extra-financière ;
- l'examen de la synthèse des notations réalisées sur le Groupe par les agences de notation et par les analyses extra-financières.

B. Au niveau des pays

Le Directeur Exécutif Pays est responsable de la mise en place, du fonctionnement et de la surveillance du dispositif de contrôle interne au niveau du pays. Il s'appuie sur des contrôleurs internes pays qui ont pour mission de :

- contribuer à la définition du dispositif de contrôle interne 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.

4.9.2.3 Environnement de contrôle interne

4.9.2.3.1 Procédures et mesures de contrôle interne

Le Groupe a mis en place un environnement de contrôle formalisé à travers différentes procédures et mesures de contrôle telles qu'un référentiel des règles Groupe, des Principes Éthiques et une définition des pouvoirs, des responsabilités et des objectifs qui sont attribués à chaque niveau de l'organisation et dans le respect du principe de séparation des tâches :

- le référentiel des règles Groupe se traduit dans les pays par des procédures opérationnelles précises ; il est l'outil avec lequel chaque pays conduit ses contrôles internes, eux-mêmes audités par le Groupe ;
- les Principes Éthiques sont remis à chaque collaborateur du Groupe 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 ou de l'organe compétent de la société concernée est requise pour certaines opérations ; des délégations de pouvoirs et de responsabilités sont en place dans les pays et au niveau du Groupe conformément aux organigrammes hiérarchiques et fonctionnels. Cette organisation est conforme au principe de séparation des tâches ;
- enfin, cette organisation s'appuie sur une gestion des objectifs à moyen terme déclinés par pays, et par un pilotage des activités orienté autour d'objectifs budgétaires annuels déclinés jusqu'au plan individuel.

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

- l'Intranet *GroupOnline* met à disposition des collaborateurs un certain nombre d'outils pratiques dont les principales normes et procédures à respecter ;
- le référentiel des règles Groupe a été diffusé à l'ensemble des Directeurs Exécutifs Pays ayant en charge de les relayer ;
- des procédures définissant les bonnes pratiques et le processus de remontée d'informations sont également diffusées aux pays par les principales Directions du Groupe ;
- les principes comptables du Groupe sont envoyés à l'ensemble des Directeurs financiers à chaque clôture trimestrielle ;
- les règles de gouvernance du Comité d'investissements Groupe sont envoyés 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.

4.9.2.3.2 Le pilotage et la surveillance du dispositif de contrôle interne

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'action correctifs et de remonter, le cas échéant, à la Direction Générale du Groupe les dysfonctionnements significatifs.

Surveillance périodique

La surveillance périodique est assurée à la fois par le Management et les opérationnels, les contrôleurs internes pays et l'audit interne Groupe :

- le Management et les opérationnels vérifient le correct fonctionnement du dispositif de contrôle interne, identifient les principaux incidents constatés, mettent en place les plans d'action et s'assurent de l'adéquation du dispositif de contrôle interne par rapport aux objectifs du Groupe ;
- les contrôleurs internes pays vérifient de manière périodique la correcte mise en œuvre des activités de contrôle et leur efficacité par rapport aux risques ; les activités de contrôle sont définies et mises en œuvre par les responsables de processus, coordonnées par les contrôleurs internes, sous la responsabilité des membres du Comité Exécutif Pays et du Directeur Exécutif Pays ; la coordination des contrôleurs internes permet d'assurer la cohérence méthodologique des activités de contrôle et de garantir la couverture exhaustive des risques sur l'ensemble des processus ;
- l'audit interne Groupe fournit aux Directions exécutives Pays, au Comité d'audit et à la Direction Générale du Groupe les résultats de ses missions et ses recommandations.

Par ailleurs, les Commissaires aux comptes doivent faire état des faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant leurs travaux pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Chaque Directeur Exécutif Pays a mis en place un processus formalisé d'autoévaluation annuelle :

- ce processus est réalisé à partir d'outils standards qui s'articulent avec les référentiels existants et sont fondés sur une analyse des risques de contrôle interne inhérents à chaque activité et sur l'identification des points de contrôle clé ;
- les résultats de l'autoévaluation du contrôle interne couvrant les risques patrimoniaux sont centralisés de manière périodique au niveau de l'audit interne Groupe ;
- lors de ses interventions, l'audit interne Groupe intègre comme objectif de mesurer quantitativement, au travers de systèmes de notation, l'écart existant entre l'autoévaluation et le niveau de contrôle interne déterminé sur la base de ses travaux. Le suivi de ces écarts permet d'évaluer la qualité de l'autoévaluation du contrôle interne menée par le pays.

Le pilotage et la surveillance du contrôle interne comprennent un suivi, assuré par les contrôleurs internes pays, des plans d'action relatifs aux processus d'autoévaluation du contrôle interne et de cartographie des risques ainsi qu'aux recommandations de l'audit interne Groupe.

Le suivi des plans d'action concernant les risques patrimoniaux est centralisé de manière périodique au niveau de l'audit interne Groupe.

Le dispositif de surveillance et de pilotage est complété de la lettre d'affirmation sur le contrôle interne signée par le Directeur Exécutif Pays confirmant son appropriation et sa responsabilité sur le contrôle interne en termes de remontée des insuffisances et de leur remédiation.

La Direction Générale du Groupe exerce sa surveillance sur le dispositif de contrôle interne notamment en s'appuyant sur les comptes rendus de réunions des organes et des Directions suivants :

- Comité éthique Groupe ;
- Comité d'investissement Groupe ;
- Comité de sécurité de l'information ;
- Comités financiers qui pilotent la politique financière du Groupe ;
- Comité Antigaspi ;
- Direction des systèmes d'information du Groupe ;
- Direction de l'audit interne du Groupe ;
- Direction *risks & compliance* du Groupe ;
- et tout autre comité *ad hoc* réuni en fonction des besoins identifiés par la Direction Générale du Groupe.

Enfin, le Comité 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.

4.9.2.4 Dispositif de contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

4.9.2.4.1 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 reporting et consolidation Groupe, pour ce qui concerne des éléments requérant une attention particulière du fait de leur impact sur les comptes consolidés, demande les explications nécessaires, et peut être 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 Groupe.

La Direction reporting et consolidation Groupe contrôle les liasses de consolidation des pays à chaque clôture mensuelle. Le cas échéant, des corrections sont apportées par les pays sur leurs liasses.

4.9.2.4.2 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 reporting et consolidation et une Direction analyse de la performance :
  - la Direction reporting et consolidation a pour mission d'assurer la veille normative, de définir la doctrine du Groupe en matière comptable (« Principes comptables IFRS appliqués à Carrefour »), de produire et analyser les Comptes Consolidés, et de rédiger l'information comptable et financière consolidée. 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. Elles ont aussi sous leur responsabilité les fonctions contrôle de gestion et contrôle de gestion marchandises du pays.

La fonction comptable des pays/*Business Units*/Opérateurs Métier est assurée par des équipes centralisées au niveau de chaque pays, sous la supervision du Directeur financier Pays. Ces équipes font partie de la « file » Finances et Gestion animée par la Direction financière du Groupe, notamment à travers le partage d'informations sur une plateforme collaborative.

Le Directeur Exécutif finances gestion Groupe nomme les Directeurs financiers des Pays.

Principes comptables

Les principes comptables du Groupe sont définis dans un document mis à jour régulièrement et diffusé à l'ensemble des intervenants du processus.

Les « Principes comptables IFRS appliqués à Carrefour » sont revus deux fois par an, avant les arrêtés semestriel et annuel. Ils sont définis par la Direction normes, rattachée à la Direction reporting et 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.

Une version à jour est accessible à tous les membres de la « file » Finances et Gestion sur une plateforme collaborative.

Le « manuel du contrôle financier Groupe » s'impose aux Directions financières Pays. Si nécessaire, les Directions financières Pays doivent solliciter la Direction reporting et 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.

Le Directeur normes, rattaché au Directeur reporting et consolidation, a notamment pour mission d'assurer la veille technique sur les normes IFRS, d'organiser et de piloter le processus de mise à jour des principes comptables du Groupe en lien avec les pays, d'analyser les questions techniques soulevées au sein du Groupe, et d'assurer la représentation de Carrefour au sein des organisations professionnelles traitant des normes comptables.

Outils et modes opératoires

Le Groupe continue de procéder à l'harmonisation des outils comptables utilisés au niveau de chaque pays. Ceci a notamment permis de mettre en place un modèle d'organisation avec la constitution de centres de service partagés nationaux (traitement et paiement des factures de marchandises, immobilisations, frais généraux, paye) homogénéisant et documentant les procédures dans les différents pays et permettant une séparation adéquate des tâches. Des modes opératoires sont disponibles pour les utilisateurs.

Le Groupe dispose d'un outil de reporting et consolidation permettant de détailler, fiabiliser et faciliter la remontée des données, les contrôles et les opérations de consolidation.

Les systèmes d'information comptables et financiers sont soumis aux mêmes exigences que l'ensemble des systèmes en matière de sécurité.

Processus de reporting – consolidation et principaux contrôles

Pour les besoins de la consolidation du Groupe, chaque pays a en charge le reporting de ses données financières par entités juridiques et la réalisation de la consolidation des comptes à son niveau.

L'équipe reporting et consolidation groupe, anime le processus et a en charge la production des états consolidés du Groupe. Des responsabilités par pays ont été définies ainsi que des responsabilités d'analyse transverse au sein de l'équipe. La consolidation a lieu tous les mois. Les comptes consolidés annuels font l'objet d'un audit et les comptes consolidés semestriels d'une revue limitée. Seuls les comptes consolidés semestriels et annuels font l'objet d'une revue limitée et d'une publication. Le Groupe utilise pour son reporting de gestion et pour ses comptes consolidés les mêmes outils, données et périmètres.

Les filiales préparent leurs comptes statutaires, ainsi que les comptes consolidés convertis en Euro de leur périmètre. Les équipes financières des pays s'appuient notamment sur les contrôles mis en place dans l'outil de consolidation. Les pays disposent également au travers des règles Groupe d'un référentiel des contrôles attendus sur les processus contribuant à la production de l'information comptable et financière et sur le processus de consolidation. La Direction reporting et consolidation effectue des contrôles de cohérence et des travaux de réconciliation et d'analyse à chaque clôture mensuelle.

Les principales options et estimations comptables font l'objet de revues par la Direction reporting et 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.

Entre les arrêtés, les visites dans les pays réalisées par les équipes de la Direction reporting et consolidation sont l'occasion d'améliorer les processus au niveau pays (compréhension et diffusion des principes comptables appliqués par le Groupe, traitement des questions spécifiques des pays). Les visites donnent lieu si nécessaire à l'émission de recommandations d'amélioration du processus de consolidation en pays.

Un processus de *hard close* a été mis en place par la Direction reporting et consolidation à fin mai destiné à anticiper au maximum les sujets potentiellement sensibles pour la clôture semestrielle 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, la revue des principaux litiges et risques et les tests de dépréciation des magasins ainsi que des *goodwill*.

Afin d'être en mesure d'émettre un avis auprès du Conseil d'administration sur le projet d'arrêté de comptes, le Comité 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

La supervision du dispositif de contrôle interne s'appuie principalement sur :

- une démarche d'autoévaluation de l'application et de la supervision des principales règles définies par le Groupe en matière de contrôle interne comptable et financier. Des plans d'action sont définis, si nécessaire, au niveau de chaque pays et font l'objet d'un suivi ;
- des interventions de la Direction audit interne Groupe en pays. Le Plan d'audit interne intègre des missions dédiées à la revue du contrôle interne comptable et financier.

La supervision intègre également l'analyse des éléments communiqués par les Commissaires aux comptes dans le cadre de leurs interventions en pays. La Direction reporting et consolidation se fait systématiquement communiquer par les Directeurs financiers pays les synthèses d'intervention et lettres de recommandations émanant des Commissaires aux comptes. Elle s'assure de la mise en œuvre de ces recommandations.

L'ensemble de cette démarche fait l'objet de présentations régulières au Comité d'audit. Lorsque des lacunes significatives ont été décelées dans le dispositif de contrôle interne d'un pays, le Comité d'audit se fait présenter trimestriellement l'évolution du plan d'actions.

À chaque arrêté, l'audit interne groupe recueille des lettres d'affirmation signées du Directeur exécutif pays et du Directeur financier pays certifiant que les liasses de consolidation sont sincères et établies en conformité avec les principes comptables IFRS appliqués par Carrefour.

4.9.2.4.3 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'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 de Référence et rapport d'activité, site Internet corporate du Groupe.

En termes d'organisation :

- le service des relations avec les actionnaires prend en charge l'information du grand public (actionnaires individuels) ;
- le service des relations investisseurs, le Directeur Exécutif finance et gestion Groupe, ainsi que le Président-Directeur Général, sont les interlocuteurs uniques des analystes et des investisseurs institutionnels ;
- 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 chiffrées.

Le contrôle interne du processus de communication financière porte entre autre sur le respect du principe d'égalité entre les actionnaires. Tout communiqué et toute communication significative sont élaborés d'un commun accord entre le service de la communication financière, qui relève de la Direction financière Groupe, et la Direction de la communication Groupe.

La répartition des rôles et des responsabilités permet d'assurer la stricte indépendance entre les Directions exécutives, les départements sensibles (par exemple le département fusions et acquisitions) et le service de la communication financière.

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 le processus de fixation du calendrier et de relecture de la communication financière de la société Atacadão, filiale brésilienne cotée et contrôlée par le Groupe, et s'assure ainsi de la cohérence entre les divers supports émanant du Groupe et Atacadão.

5

COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2018

5.1	Compte de résultat consolidé	226
5.2	État du résultat global consolidé	227
5.3	État de la situation financière consolidée	228
5.4	Tableau de flux de trésorerie consolidé	230
5.5	Variation des capitaux propres consolidés	232
5.6	Notes annexes	233
5.7	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	314

Les informations comparatives du compte de résultat et du tableau des flux de trésorerie consolidés présentées dans ce document ont été retraitées pour refléter le classement de l'activité Magasins de proximité intégrés France conformément à la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*. Ces retraitements sont décrits en note 5.

Les états financiers sont présentés en millions d'euros, avec arrondi au million d'euros près. Des écarts d'arrondis peuvent ainsi apparaître entre différents états.

5.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2018	2017 retraité	% Prog.
Chiffre d'affaires hors taxes	*7.1*	76 000	78 315	(3,0) %
Programmes de fidélisation		(740)	(642)	15,3 %
Chiffre d'affaires hors taxes, net de la fidélisation		**75 261**	**77 673**	**(3,1) %**
Autres revenus	*7.1*	2 656	2 719	(2,3) %
Revenus totaux		77 917	80 392	(3,1) %
Coût des ventes	*7.2*	(60 850)	(62 311)	(2,3) %
Marge des activités courantes		**17 067**	**18 081**	**(5,6) %**
Frais généraux et amortissements	*7.2*	(15 162)	(15 946)	(4,9) %
Résultat opérationnel courant		1 905	2 135	(10,8) %
Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	*9*	14	4	284,3 %
Résultat opérationnel courant après quote-part des sociétés mises en équivalence		**1 919**	**2 139**	**(10,3) %**
Produits et charges non courants	*7.3*	(1 161)	(1 162)	(0,1) %
Résultat opérationnel		758	978	(22,4) %
Résultat financier	*14.6*	(262)	(445)	(41,0) %
Coût de l'endettement financier net		*(233)*	*(317)*	*(26,5) %*
Autres produits et charges financiers		*(29)*	*(128)*	*(77,2) %*
Résultat avant impôts		**496**	**533**	**(6,9) %**
Impôts sur les résultats	*10.1*	(539)	(618)	(12,8) %
Résultat net des activités poursuivies		**(43)**	**(85)**	**(49,7) %**
Résultat net des activités abandonnées	*5*	(301)	(277)	8,8 %
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		(344)	(362)	(4,9) %
dont Résultat net - part du Groupe		**(561)**	**(531)**	**5,6 %**
dont résultat net des activités poursuivies - part du Groupe		(259)	(254)	2,2 %
dont résultat net des activités abandonnées - part du Groupe		(301)	(277)	8,8 %
dont résultat net - part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		**216**	**169**	**28,3 %**

Résultat de base par action *(en euros)*	2018	2017 retraité	% Prog.
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, par action	(0,34)	(0,34)	(0,2) %
Résultat net des activités abandonnées, part du Groupe, par action	(0,39)	(0,37)	6,4 %
Résultat net, part du Groupe, par action	(0,73)	(0,70)	3,2 %

Résultat dilué par action *(en euros)*	2018	2017 retraité	% Prog.
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, par action	(0,34)	(0,34)	(0,2) %
Résultat net des activités abandonnées, part du Groupe, par action	(0,39)	(0,37)	6,4 %
Résultat net part du Groupe par action	(0,73)	(0,70)	3,2 %

Le détail du calcul du résultat par action est présenté en note 13.6.

5.2 État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2018	2017
Résultat net total		(344)	(362)
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie	*13.4*	(3)	(17)
Variation des actifs disponibles à la vente [1]	*13.4*	N/A	(3)
Variation de juste valeur des instruments de dette à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global [2]	*13.4*	(6)	N/A
Variation des écarts de conversion [3]	*13.4*	(446)	(473)
Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat		**(454)**	**(493)**
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	*12.1/13.4*	50	10
Variation des instruments de capitaux propres à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global [4]		0	N/A
Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat		**50**	**10**
Autres éléments du résultat global, après impôt		(404)	(482)
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL		**(748)**	**(844)**
dont part du Groupe		(849)	(889)
dont part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		101	45

Les rubriques présentées sont nettes d'impôt (détail présenté en note 13.4).

(1) La catégorie des actifs financiers disponibles à la vente a été supprimée par la norme IFRS 9 – Instruments financiers, appliquée à compter du 1er janvier 2018 (cf. note 4).

(2) Variation de juste valeur des instruments de dette classés dans la catégorie des actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global à compter du 1er janvier 2018 en application d'IFRS 9, recyclable ultérieurement en résultat (cf. note 4).

(3) La variation des écarts de conversion au cours de l'exercice 2018, de même qu'en 2017, s'explique essentiellement par la dépréciation du réal brésilien ainsi que dans une moindre mesure par celle du peso argentin.

(4) Variation de juste valeur des instruments de capitaux propres (actions et titres assimilés) classés, sur option irrévocable, dans la catégorie des actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global à compter du 1er janvier 2018 en application d'IFRS 9, sans reclassement ultérieur en résultat (cf. note 4).

5.3 État de la situation financière consolidée

ACTIF

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2018	31/12/2017
Goodwill	*8.1*	7 983	7 977
Autres immobilisations incorporelles	*8.1*	1 461	1 364
Immobilisations corporelles	*8.2*	12 637	13 097
Immeubles de placement	*8.4*	389	410
Titres mis en équivalence	*9*	1 374	1 355
Autres actifs financiers non courants	*14.5*	1 275	1 367
Encours clients des sociétés financières - Part à plus d'un an	*7.5*	2 486	2 455
Impôts différés actifs	*10.2*	723	636
Autres actifs non courants	*7.4*	379	337
Actifs non courants		28 709	28 996
Stocks	*7.4*	6 135	6 690
Créances commerciales	*7.4*	2 537	2 750
Encours clients des sociétés financières - Part à moins d'un an	*7.5*	3 722	3 866
Autres actifs financiers courants	*14.2*	190	161
Créances fiscales	*7.4*	853	890
Autres actifs	*7.4*	887	851
Trésorerie et équivalents de trésorerie	*14.2*	4 300	3 593
Actifs détenus en vue de leur vente		46	16
Actifs courants		18 670	18 816
TOTAL ACTIF		47 378	47 813

PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2018	31/12/2017
Capital social	*13.2*	1 973	1 937
Réserves consolidées (y compris résultat)		7 196	8 122
Capitaux propres, part du Groupe		**9 169**	**10 059**
Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	*13.5*	2 117	2 099
Capitaux propres		11 286	12 159
Dettes financières - Part à plus d'un an	*14.2*	6 936	6 428
Provisions	*11*	3 521	3 003
Refinancement des encours clients - Part à plus d'un an	*7.5*	1 932	2 661
Impôts différés passifs	*10.2*	541	489
Passifs non courants		12 930	12 581
Dettes financières - Part à moins d'un an	*14.2*	1 339	1 069
Fournisseurs et autres créditeurs	*7.4*	14 161	15 082
Refinancement des encours clients - Part à moins d'un an	*7.5*	3 582	2 817
Dettes fiscales	*7.4*	1 142	1 282
Autres passifs	*7.4*	2 938	2 813
Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur vente		-	11
Passifs courants		23 162	23 074
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES		47 378	47 813

5.4 Tableau de flux de trésorerie consolidé

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité
Résultat avant impôt	496	533
OPÉRATIONS D'EXPLOITATION		
Impôts	(513)	(588)
Dotations aux amortissements	1 536	1 601
Plus et moins-values sur cessions d'actifs	(29)	(49)
Variation des provisions et *impairment*	488	863
Coût de l'endettement financier net	233	317
Part dans le résultat et dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	37	76
Impact des activités abandonnées [1]	(141)	(100)
Autofinancement	**2 107**	**2 653**
Variation du besoin en fonds de roulement [2]	115	156
Impact des activités abandonnées [1]	55	2
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation (hors sociétés financières)	**2 276**	**2 810**
Variation des encours sur crédit à la consommation	(168)	32
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation - total	2 108	2 843
OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles [3]	(1 611)	(2 369)
Acquisitions d'actifs financiers non courants	(3)	1
Acquisitions de filiales et de participations dans des entreprises associées [4]	(190)	(260)
Cessions de filiales et participations dans des entreprises associées	1	9
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	172	158
Cessions d'actifs financiers non courants	20	4
Variation des créances et dettes sur acquisitions et cessions d'immobilisations [3]	(28)	(106)
Sous-total Investissements nets de désinvestissements	**(1 639)**	**(2 564)**
Autres emplois	13	(54)
Impact des activités abandonnées [1]	13	(17)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement	(1 613)	(2 635)

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité
OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		
Augmentation de capital en numéraire souscrite par des participations ne donnant pas le contrôle [5]	89	969
Acquisitions et cessions de participations sans changement de contrôle [6]	(0)	479
Dividendes versés par Carrefour (société mère) [7]	(152)	(151)
Dividendes versés par les sociétés consolidées aux intérêts hors Groupe	(82)	(141)
Variation des actions propres et autres instruments	42	(40)
Variation des actifs financiers courants [8]	(45)	34
Émission d'emprunts obligataires [8]	1 758	981
Remboursement d'emprunts obligataires [8]	(744)	(1 250)
Intérêts financiers nets versés	(245)	(320)
Autres variations de l'endettement [8]	(89)	(197)
Impact des activités abandonnées [1]	(2)	0
Variation de la trésorerie issue des opérations de financement	529	362
Variation nette de la trésorerie avant effet de change	**1 023**	**570**
Incidence des variations de change	(315)	(283)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE	708	288
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	3 593	3 305
Trésorerie à la clôture de l'exercice	4 300	3 593

(1) Les retraitements opérés pour refléter le classement des flux relatifs aux activités abandonnées conformément à la norme IFRS 5 sont détaillés en note 5.

(2) La variation du besoin en fonds de roulement est détaillée en note 7.4.1.

(3) Le montant des acquisitions comprend essentiellement les investissements opérationnels réalisés dans les formats de croissance, la digitalisation du Groupe et le déploiement d'une offre omnicanale de référence ; la baisse observée reflète l'évolution de la stratégie d'investissement du Groupe et les mesures de contrôle mises en œuvre au cours du second semestre 2017 et pleinement effectives en 2018 (efforts de productivité et plus grande sélectivité dans les investissements de maintenance et remodeling).

(4) Cette ligne correspond principalement à l'acquisition d'une participation minoritaire au capital de Showroomprivé et d'une participation majoritaire au capital de Quitoque (opérations décrites en note 3.2.1). En 2017, ce poste s'expliquait essentiellement par l'acquisition de magasins en Espagne.

(5) En 2018, ce poste correspond principalement au montant du capital de la filiale Cargo Property Assets (ex-Cargo Property Holding) souscrit et versé au cours de la période par les tiers investisseurs (participations ne donnant pas le contrôle). En 2017, outre la filiale Cargo Property Assets, ce poste correspond principalement à l'augmentation de capital en numéraire réalisée par Grupo Carrefour Brasil dans le cadre de l'introduction en Bourse intervenue en juillet 2017, opération décrite en note 3.2.2 (offre primaire d'un montant de 840 millions d'euros, net des coûts directs liés).

(6) En 2017, ce poste s'explique par la cession de 139 834 428 actions de Grupo Carrefour Brasil par le Groupe au titre du placement secondaire dans le cadre de l'introduction en Bourse des activités du Groupe au Brésil et suite à l'exercice de l'option d'achat dont disposait Península (cf. note 3.2.2).

(7) Ce poste correspond au montant du dividende versé en numéraire aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions (cf. note 2.4).

(8) 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.

5.5 Variation des capitaux propres consolidés

	Capitaux Propres, part du Groupe						
(en millions d'euros)	Capital social [1]	Écart de conversion	Réserves liées à la variation de juste valeur des instruments financiers [2]	Autres réserves et résultats	Total part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
Capitaux propres au 31 décembre 2016	1 891	(569)	(3)	9 108	10 426	1 582	12 008
Résultat net total 2017	-	-	-	(531)	(531)	169	(362)
Autres éléments du résultat global, après impôt	-	(349)	(20)	11	(358)	(124)	(482)
Résultat global total 2017	**-**	**(349)**	**(20)**	**(520)**	**(889)**	**45**	**(844)**
Paiements fondés sur des actions	-	-	-	12	12	1	13
Actions propres (net d'impôt)	-	-	-	(31)	(31)	-	(31)
Dividendes au titre de l'exercice 2016 [3]	46	-	-	(197)	(151)	(103)	(254)
Variation de capital et primes [4]	-	-	-	470	470	370	840
Effet des variations de périmètre et autres mouvements [4]	-	32	-	191	223	204	427
Capitaux propres au 31 décembre 2017	1 937	(885)	(24)	9 032	10 059	2 099	12 159
Ajustements liés à la première application d'IFRS 9 [5]				(141)	(141)	(119)	(259)
Ajustements liés à la première application d'IAS 29 [6]				237	237	0	237
Capitaux propres au 1er janvier 2018	1 937	(885)	(24)	9 129	10 155	1 980	12 136
Résultat net total 2018	-	-	-	(561)	(561)	216	(344)
Autres éléments du résultat global, après impôt	-	(333)	(5)	50	(288)	(115)	(404)
Résultat global total 2018	**-**	**(333)**	**(5)**	**(510)**	**(849)**	**101**	**(748)**
Paiements fondés sur des actions	-	-	-	6	6	1	6
Actions propres (net d'impôt)	-	-	-	42	42	-	42
Dividendes au titre de l'exercice 2017 [3]	36	-	-	(189)	(152)	(90)	(242)
Variation de capital et primes [4]	-	-	-	(15)	(15)	113	98
Effet des variations de périmètre et autres mouvements	-	-	-	(17)	(17)	12	(6)
Capitaux propres au 31 décembre 2018	1 973	(1 219)	(30)	8 445	9 169	2 117	11 286

(1) Le capital social est composé de 789 252 839 actions ordinaires au 31 décembre 2018 (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) Le dividende distribué par Carrefour SA au titre de 2016, d'un montant total de 523 millions d'euros, a été versé :
– en numéraire pour 151 millions d'euros ; et
– en actions nouvelles pour 372 millions d'euros (46 millions d'euros de hausse du capital social et 326 millions d'euros de primes d'émission).
Les dividendes versés en 2017 aux participations ne donnant pas le contrôle pour un montant total de 103 millions d'euros concernent principalement les filiales espagnoles, françaises et brésiliennes.
Le dividende distribué par Carrefour SA au titre de 2017, d'un montant total de 352 millions d'euros, a été versé :
– en numéraire pour 152 millions d'euros ; et
– en actions nouvelles pour 200 millions d'euros (36 millions d'euros de hausse du capital social et 164 millions d'euros de primes d'émission).
Les dividendes versés en 2018 aux participations ne donnant pas le contrôle pour un montant total de 90 millions d'euros concernent principalement les filiales brésiliennes et françaises.

(4) La variation de capital et primes et les autres mouvements observés en 2017 résultent principalement de l'opération d'introduction en Bourse de Grupo Carrefour Brasil réalisée en juillet 2017 : l'offre primaire de 840 millions d'euros a généré une augmentation des participations ne donnant pas le contrôle de 370 millions d'euros et une augmentation des capitaux propres, part du Groupe de 470 millions d'euros au titre de la plus-value de dilution ; la cession par Carrefour de 139 834 428 actions de Grupo Carrefour Brasil dans le cadre du placement secondaire et suite à l'exercice de l'option d'achat dont disposait Península s'est traduite par la constatation d'une plus-value nette d'impôt et des coûts directs liés à la cession de 274 millions d'euros, comptabilisée dans les capitaux propres, part du Groupe, et par la reconnaissance d'intérêts ne donnant pas le contrôle pour 208 millions d'euros.
En 2018, la variation de capital et primes correspond principalement à l'augmentation de capital souscrite par les tiers investisseurs ne détenant pas le contrôle dans Cargo Property Assets au cours du second semestre.

(5) Le Groupe a appliqué la norme IFRS 9 – Instruments financiers pour la première fois au 1er janvier 2018. Compte tenu de la méthode de transition choisie, les données comparatives ne sont pas retraitées et l'impact (net d'impôt) résultant de la première application de la norme, détaillé en note 4, a été comptabilisé dans les capitaux propres au 1er janvier 2018.

(6) Le Groupe a appliqué la norme IAS 29 - Information financière dans les économies hyperinflationnistes pour la première fois au 1er janvier 2018. Compte tenu de la norme IAS 21, les données comparatives ne sont pas retraitées et l'impact (net d'impôt) résultant de la première application de la norme, détaillé en note 4, a été comptabilisé dans les capitaux propres au 1er janvier 2018.

5.6 Notes annexes

Note 1	Bases de préparation des comptes consolidés	234
Note 2	Faits marquants de l'exercice	237
Note 3	Périmètre de consolidation	239
Note 4	Incidence des changements de méthodes comptables	243
Note 5	Retraitement de l'information comparative	247
Note 6	Information sectorielle	250
Note 7	Données opérationnelles	252
Note 8	Immobilisations incorporelles, corporelles et immeubles de placement	261
Note 9	Titres mis en équivalence	271
Note 10	Impôts sur les résultats	274
Note 11	Provisions et passifs éventuels	276
Note 12	Effectifs, rémunérations et avantages du personnel	278
Note 13	Capitaux propres et résultat par action	286
Note 14	Actifs, passifs et résultat financiers	290
Note 15	Engagements hors bilan	303
Note 16	Évènements post clôture	305
Note 17	Honoraires des Commissaires aux comptes	305
Note 18	Liste des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation	306

Note 1 Bases de préparation des comptes consolidés

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2018 ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 27 février 2019. Les comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires.

Carrefour (« la Société ») est une entreprise domiciliée en France. Les états financiers consolidés de l'exercice prenant fin le 31 décembre 2018 reflètent la situation financière et le résultat de la Société et de ses filiales (l'ensemble désigné comme « 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 2018 ont été établis en conformité avec les normes comptables internationales telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2018 et qui sont d'application obligatoire à cette date, avec, en comparatif, l'exercice 2017 établi selon le même référentiel.

Les normes internationales comprennent les IFRS (*International Financial Reporting Standards)*, les IAS (*International Accounting Standards*), les interprétations de l'IFRS IC (*International Financial Reporting Standards Interpretation Committee*) et du SIC (*Standard Interpretations Committee*).

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 2018, les normes et interprétations adoptées par l'Union européenne sont identiques aux normes et interprétations d'application obligatoire publiées par l'IASB.

Par ailleurs, les états financiers consolidés sont complétés par les informations jugées significatives requises par le règlement ANC n° 2016-09.

1.2 Évolution du référentiel comptable et application de la norme IAS 29

Les méthodes comptables appliquées par le Groupe dans les comptes consolidés au 31 décembre 2018 sont identiques à celles retenues pour les comptes consolidés au 31 décembre 2017 à l'exception de la norme IAS 29 en Argentine (cf. note 4.3) ainsi que des normes, amendements de normes et interprétations dont l'application est obligatoire à compter du 1er janvier 2018. Ces textes sont les suivants :

- norme IFRS 9 – *Instruments financiers,* ainsi que les amendements à IFRS 4 – *Application d'IFRS 9 Instruments financiers et d'IFRS 4 Contrats d'assurance* : les impacts de ces textes sur les états financiers du Groupe sont décrits dans la note 4 ;
- norme IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients* (y compris les *Clarifications apportées à IFRS 15* publiées en avril 2016) : ce texte n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe (cf. note 4) ;
- amendements à IFRS 2 – *Classement et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions* : ce texte n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe ;
- amendements à IAS 40 – *Transferts d'immeubles de placement* : ce texte n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe ;
- interprétation IFRIC 22 – *Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée* : ce texte n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe ;
- améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2014-2016 : ce texte n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

Par ailleurs, les amendements à IFRS 9 – *Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative* et à IAS 28 – *Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des co-entreprises* (d'application obligatoire au 1er janvier 2019), ont été appliqués par anticipation, concomitamment à l'application d'IFRS 9. Ces amendements n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes.

À l'exception de ces deux textes, le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée de normes, amendements et interprétations dont l'application n'est pas obligatoire au 1er janvier 2018. Ces textes sont les suivants :

TEXTES ADOPTÉS PAR L'UNION EUROPÉENNE

Normes, amendements et interprétations	Date d'application pour le Groupe
Norme IFRS 16 – *Contrats de location*	1er janvier 2019

Principales dispositions et conséquences pour le Groupe :
La norme IFRS 16, qui remplacera à partir du 1er janvier 2019 la norme IAS 17 – *Contrats de location* et ses interprétations, établit les principes de comptabilisation des contrats de location et introduit des modifications importantes pour la comptabilisation des contrats par le preneur, en supprimant pour ces derniers la distinction entre contrats de location simple et contrats de location-financement.
En application de la nouvelle norme, tous les contrats de location devront être comptabilisés au bilan, par la constatation d'un actif représentatif du droit d'utilisation du bien loué, en contrepartie d'une dette locative correspondant à la valeur actualisée des loyers à payer sur la durée raisonnablement certaine de location. IFRS 16 affectera également la présentation de ces opérations au compte de résultat (comptabilisation d'une charge d'amortissements et d'une charge d'intérêts, en remplacement de la charge de loyers) et au tableau des flux de trésorerie (les paiements locatifs, représentatifs du paiement des intérêts et du remboursement de la dette, affecteront les flux de financement).
Le Groupe a lancé à compter de 2016 un projet de mise en œuvre de cette nouvelle norme, qui est en cours de finalisation.
Le Groupe optera pour la méthode rétrospective simplifiée à partir du 1er janvier 2019. Les états financiers 2018 ne feront ainsi pas l'objet d'un retraitement.
Par ailleurs, le Groupe appliquera les deux exemptions proposées par la norme concernant les biens de faible valeur ainsi que les contrats de courte durée (durée inférieure ou égale à 12 mois).
Les actifs en location correspondent :
- majoritairement aux actifs immobiliers (représentant plusieurs milliers de contrats) aussi bien exploités par Carrefour que mis en sous-location. Ces derniers comprennent aussi bien les contrats de sous-location de magasins aux franchisés que les contrats de sous-location d'emplacements dans les galeries marchandes et les centres commerciaux ;
- et plus accessoirement des contrats de location de véhicules ;
- ainsi que quelques contrats d'entreposage et de stockage présentant une composante locative.

Le Groupe prendra en compte dans la détermination de la durée raisonnablement certaine d'utilisation des actifs loués :
- les caractéristiques liées aux différents types de magasins (magasins de proximité, supermarchés, hypermarchés, cash & carry, entrepôts logistiques, bâtiments administratifs) ainsi que le pays concerné par le contrat de location immobilier. Les caractéristiques suivantes seront prises en considération : la rentabilité des magasins, l'existence d'investissements récents réalisés dans les magasins ainsi que l'existence de localisations alternatives pour les magasins.
- une approche par portefeuille de véhicules pour les véhicules de location présentant des caractéristiques et des durées d'utilisation similaires. Quatre portefeuilles ont été identifiés afin de distinguer les véhicules de fonction, les voitures et utilitaires utilisés pour la location à la clientèle, les camions ainsi que les utilitaires.

À la date de première application de la norme IFRS 16, le Groupe appliquera le taux marginal d'emprunt du preneur aux différents contrats. Après la date de transition, le taux implicite du contrat sera retenu si celui-ci est facilement déterminable et dans le cas contraire, le taux marginal d'emprunt du preneur sera appliqué.
Parallèlement, le Groupe finalise la mise en place d'un système d'information qui permettra d'une part, de recenser les contrats de location, et d'autre part de calculer et générer les données nécessaires à la comptabilisation conformément aux principes énoncés par IFRS 16. Ce logiciel sera intégré à l'ensemble des outils de gestion du Groupe.
La collecte des données des contrats de location immobilière est en voie de finalisation. Par ailleurs, le cadre à retenir pour apprécier les durées de location raisonnablement certaines (qui dépendent notamment des réglementations et pratiques de location propres à chaque pays ainsi qu'à chaque type d'actif sous-jacent) et la méthodologie de calcul des taux d'actualisation, nécessaires à l'estimation précise des impacts IFRS 16 en date de première application (1er janvier 2019), sont en cours de détermination.
Les engagements de location mentionnés dans la note 8.5 de l'annexe aux comptes consolidés au 31 décembre 2018, déterminés sur la durée non résiliable des contrats de location des actifs immobiliers tenant compte de l'existence de dispositions contractuelles ou légales permettant de sortir avant l'échéance des contrats, ne sont pas entièrement représentatifs de la dette locative qui devra être comptabilisée en application d'IFRS 16.

Interprétation IFRIC 23 – *Incertitude relative aux traitements fiscaux*	1er janvier 2019

Principales dispositions et conséquences pour le Groupe :
L'interprétation IFRIC 23 clarifie l'application des dispositions d'IAS 12 - *Impôts sur le résultat*, concernant la détermination des éléments liés à l'impôt sur le résultat, lorsqu'il y a une incertitude sur les traitements retenus par le Groupe en la matière, au regard des dispositions fiscales applicables.
L'interprétation, applicable à compter du 1er janvier 2019, peut s'appliquer de manière :
- totalement rétrospective ; ou
- partiellement rétrospective, en comptabilisant l'impact cumulé dans les capitaux propres d'ouverture de l'exercice au cours duquel l'interprétation est appliquée pour la première fois.

Les impacts éventuels de cette interprétation ainsi que les modalités de transition sont en cours d'analyse.

Textes non encore adoptés par l'Union européenne

Normes, amendements et interprétations	Date d'application [1]
Amendements à IFRS 10 et à IAS 28 – *Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une co-entreprise*	Application reportée par l'IASB à une date indéterminée
Améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2015-2017	1er janvier 2019
Amendements à IAS 19 – *Modification de régime, réduction de régime ou liquidation*	1er janvier 2019
Amendements à IFRS 3 – *Définition d'une activité*	1er janvier 2020
Amendements à IAS 1 et IAS 8 – *Définition de la matérialité dans les états financiers*	1er janvier 2020
Amendements du Cadre conceptuel	1er janvier 2020
Norme IFRS 17 – *Contrats d'assurance*	1er janvier 2022

(1) Sous réserve de l'adoption par l'Union européenne.

Les impacts éventuels de la norme IFRS 17 sont en cours d'analyse. Carrefour n'anticipe pas d'incidence significative de l'application des autres textes sur les comptes consolidés du Groupe.

1.3 Recours à des estimations et au jugement

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la Direction du Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actifs et de passifs, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans les notes annexes. La Direction du Groupe revoit ces estimations et hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans les futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles. Outre l'utilisation d'estimations, la Direction du Groupe exerce son jugement pour définir et mettre en œuvre le traitement comptable adéquat de certaines transactions et activités.

Les estimations faites par la Direction et jugements exercés pour l'établissement des états financiers portent principalement sur :

- les durées d'utilité des actifs opérationnels (cf. note 8) ;
- la détermination des Unités Génératrices de Trésorerie, dans le cadre des tests de dépréciation des immobilisations autres que les *goodwill* (cf. note 8.3) ;
- l'évaluation des valeurs recouvrables des *goodwill* et autres immobilisations incorporelles, ainsi que des immobilisations corporelles (cf. note 8.3) ;
- l'évaluation de la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris dans le cadre de regroupements d'entreprises (cf. note 3.1) ;
- l'évaluation des ristournes et coopérations commerciales (cf. note 7.2.1) ;
- le classement des contrats de location (cf. notes 8.2 et 8.5) ;
- l'évaluation des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité (cf. note 11) ;
- la détermination du niveau de contrôle ou d'influence exercé par le Groupe sur ses participations (cf. notes 3 et 9) ;
- les hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite (cf. note 12.1) ;
- la reconnaissance des actifs d'impôts différés et de certains crédits d'impôt (cf. note 10) ;
- la détermination des dépréciations des prêts octroyés par les sociétés financières (cf. note 7.5.1) ainsi que des provisions pour risque de crédit sur les engagements de prêts (cf. note 11.1).

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 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, à compter du 1er juillet 2018. Ainsi, les dispositions de la norme IAS 29 deviennent applicables à compter du 1er janvier 2018. Les impacts de l'application de la norme IAS 29 sur les capitaux propres d'ouverture sont présentés en note 4.

Note 2 Faits marquants de l'exercice

2.1 Plan de transformation « Carrefour 2022 »

Le 23 janvier 2018, le groupe Carrefour a présenté son plan de transformation qui repose sur :

- déployer une organisation simplifiée et ouverte ;
- gagner en productivité et en compétitivité ;
- créer un univers omnicanal de référence ;
- refondre l'offre au service de la qualité alimentaire.

Les implantations des sièges du Groupe ont été rationnalisées dans l'ensemble des pays afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle des équipes et de gagner en réactivité. Ainsi :

- en Île-de-France, le siège *corporate* de Boulogne a été fermé fin 2018 et le projet de construction d'un nouveau siège de 30 000 m^2 en Essonne a été abandonné ;
- le projet de plan de départs volontaires, visant à permettre une diminution des effectifs des sièges en France à hauteur de 2 400 postes sur un effectif total de 10 500 salariés, a fait l'objet d'un accord collectif majoritaire signé avec les organisations syndicales de Carrefour le 24 mai 2018 ; la mise en œuvre du plan a été initiée fin juin 2018, suite à sa validation par l'administration du travail et à la consultation des instances représentatives du personnel, et a été achevée en fin d'année. Un accord collectif majoritaire a également été signé avec les organisations syndicales concernant le plan de sauvegarde de l'emploi relatif aux magasins intégrés ex-Dia n'ayant pas trouvé de repreneur ;
- en Belgique, la procédure d'information et de consultation entamée avec les partenaires sociaux suite à l'annonce, le 25 janvier 2018, du plan de transformation, a donné lieu à la signature d'un accord en juin 2018. Ce plan prévoit notamment la mise en place d'une nouvelle organisation au sein des hypermarchés et du siège afin d'augmenter l'efficacité opérationnelle et d'optimiser les frais de fonctionnement. La mise en place de ces mesures affectera 1 000 personnes et sera achevée au premier semestre 2019 ;
- en Argentine, un plan de départs volontaires, portant sur 1 000 postes environ (au siège et en magasins), a été mis en œuvre au cours de l'année 2018.

Les coûts découlant de la mise en œuvre de ces mesures ont été provisionnés dès le 30 juin 2018 (cf. notes 7.3 et 11.1). Les provisions restant comptabilisées au 31 décembre 2018 seront, pour l'essentiel, décaissées en 2019.

Un autre objectif est de dégager des marges de manœuvre pour améliorer l'efficacité et la compétitivité du Groupe au service de ses clients. Cela suppose une réduction significative de sa base de coûts et une politique d'investissement plus efficace et ciblée sur ses leviers de croissance. En plus d'un plan d'économie, la mise en œuvre de ce pilier implique la suppression des foyers de perte. En conséquence, le Groupe a décidé de sortir de son périmètre les magasins en grande difficulté, ce qui aboutit à l'arrêt de l'activité Magasins de proximité intégrés en France. Parmi les 352 magasins ex-Dia intégrés au 31 décembre 2017, 273 magasins ont été soit fermés, soit cédés. En ce qui concerne les cessions, 27 offres de reprises auront finalement abouti à la cession du magasin.

Les dispositions de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées* ont par conséquent été appliquées à cette activité. Les incidences sur les comptes consolidés sont décrites en note 5.

2.2 Partenariat stratégique en Chine

Le 23 janvier 2018, Carrefour a annoncé la signature d'un protocole d'accord avec Tencent et Yonghui pour un investissement potentiel dans Carrefour Chine. Par ailleurs, Carrefour et Tencent ont annoncé le même jour la signature d'un protocole d'accord de coopération stratégique en Chine, dont l'objectif serait de mettre en commun l'expertise de Carrefour dans la distribution avec le savoir-faire technologique et les capacités d'innovation de Tencent. Les discussions en vue de trouver un accord sur les modalités (i) de l'accord de coopération et (ii) de l'entrée de Tencent et Yonghui au capital de Carrefour Chine se poursuivent.

2.3 Sécurisation des financements long terme du Groupe

Le 22 mars 2018 (règlement en date du 27 mars 2018), le Groupe a réalisé 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). Les obligations, émises à un prix d'émission de 96,75 % de leur valeur nominale, ne verseront pas de coupon (zero-coupon). Le prix de conversion initial correspondant est de 20,0776 euros (intégrant une prime de conversion de 20 % par rapport au prix de référence de l'action Carrefour). L'exercice du droit de conversion sera dénoué exclusivement en numéraire et ne donnera pas lieu à l'émission d'actions nouvelles ou à la remise d'actions existantes.

Concomitamment à l'émission des obligations, le Groupe a acheté des options d'achat à dénouement monétaire portant sur ses propres actions, afin de couvrir l'exposition économique liée au paiement en numéraire des montants dus au titre des obligations en cas d'exercice de leur droit de conversion par les investisseurs.

L'ensemble de ces opérations, qui ont été swappées en euros, procure ainsi au Groupe l'équivalent d'un financement obligataire classique en euros (cf. description du traitement comptable en note 14.2).

Par ailleurs, le 5 juin 2018 (règlement en date du 12 juin 2018), le Groupe a réalisé une nouvelle émission obligataire de 500 millions d'euros, d'une maturité de 5 ans (échéance juin 2023) et d'un coupon de 0,875 %.

Enfin, le 26 novembre 2018 (règlement en date du 4 décembre 2018), le Groupe a procédé à une nouvelle émission obligataire de 500 millions d'euros, d'une maturité de 7 ans (échéance mai 2026). Cette émission porte un coupon annuel de 1,75 %.

Ces opérations permettent au groupe Carrefour de consolider son financement à long terme, de maintenir sa maturité obligataire moyenne (à 3,6 années au 31 décembre 2018) et de poursuivre la réduction de sa charge financière. De plus, la filiale brésilienne Atacadão a réalisé le 25 avril 2018 une émission obligataire, en deux séries d'une maturité de 3 et 5 ans, pour un montant total de 1,5 milliard de réals (350 millions d'euros environ).

Enfin, Carrefour dispose de facilités de crédit bancaires pour un montant total de 3 900 millions d'euros. Une première ligne de 2 500 millions d'euros a été signée le 22 janvier 2015 et échoit le 22 janvier 2022. Une deuxième ligne de 1 400 millions d'euros, signée le 2 mai 2017, a été prorogée en avril 2018, portant l'échéance initiale du 2 mai 2022 au 2 mai 2023.

2.4 Paiement du dividende 2017 avec option de paiement en actions

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 15 juin 2018, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2017 à 0,46 euro par action avec une option de paiement de ce dividende en actions.

Le prix d'émission de ces actions nouvelles a été fixé à 13,72 euros, correspondant à 90 % de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de l'Assemblée Générale diminuée du montant net du dividende de 0,46 euro par action et arrondi au centime d'euro supérieur.

Ouverte le 21 juin 2018, la période d'option s'est clôturée le 4 juillet 2018 ; les actionnaires ayant choisi le paiement du dividende en actions représentent 56,93 % du capital.

Le 13 juillet 2018 ont eu lieu :

- le règlement livraison des 14 575 028 actions nouvelles émises pour les besoins du paiement du dividende en action, suite à une augmentation du capital social et des primes d'émission de Carrefour d'un montant total de 200 millions d'euros ;
- le versement du dividende global en numéraire aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions (152 millions d'euros).

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 aux actifs financiers disponibles à la vente et présentés en « Autres actifs financiers non courants ». La méthode d'évaluation et de dépréciation est exposée dans la note 14 « Actifs, passifs et résultat financiers ».

Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises, dans les cas où le Groupe obtient le contrôle d'une ou plusieurs autres activités, sont comptabilisés par application de la méthode de l'acquisition. Les regroupements d'entreprises intervenus à compter du 1er janvier 2010 sont évalués et comptabilisés selon les principes décrits ci-dessous, conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 – *Regroupements d'entreprises* (version révisée en 2008).

- À la date d'acquisition, le Groupe procède à l'identification et à l'évaluation à la juste valeur de l'ensemble des actifs acquis et des passifs repris.
- Le *goodwill* correspond à la somme de la contrepartie transférée (prix d'acquisition) et des participations ne donnant pas le contrôle minorée du montant net comptabilisé au titre des actifs identifiables acquis et passifs repris. Ce *goodwill* est comptabilisé directement dans le bilan de l'entité acquise, dans la devise fonctionnelle de cette dernière et fait l'objet d'un suivi ultérieur au niveau du secteur opérationnel auquel l'entité est affectée selon les modalités décrites en note 8.3. 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, 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 euro de la façon suivante :

- les postes du bilan sont convertis au taux de clôture ;
- les postes du compte de résultat sont convertis au taux moyen pondéré de la période ;
- les écarts de conversion qui en résultent sont comptabilisés en autres éléments du résultat global ; ils participent ultérieurement, le cas échéant, au calcul du résultat de cession de la ou des société(s) concernée(s) ;
- les éléments présentés dans le tableau des flux de trésorerie sont convertis au taux moyen de la période, sauf si le taux en vigueur au jour de la transaction est significativement différent.

En 2018, l'Argentine est en hyperinflation selon la norme IAS 29 (cf. note 1.4).

Conversion des opérations réalisées en devises

Lorsqu'une entité du Groupe réalise des opérations dans une devise différente de sa devise fonctionnelle, celles-ci sont initialement converties au taux en vigueur au jour de la transaction.

À chaque arrêté, les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont réévalués au taux de clôture en vigueur à cette même date ; les écarts de change correspondants sont comptabilisés en profit ou perte de change dans le compte de résultat.

Les financements intra-groupe mis à la disposition de certaines filiales du Groupe et pour lesquels le remboursement n'est ni planifié ni probable sont considérés comme faisant partie intégrante de l'investissement net réalisé à l'étranger ; les écarts de change dégagés lors de leurs réévaluations successives à chaque arrêté sont alors comptabilisés directement en autres éléments du résultat global, conformément aux dispositions de la norme IAS 21 – *Effets des variations des cours des monnaies étrangères*.

Actifs 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 2018

Partenariat stratégique avec Showroomprivé

Le 11 janvier 2018, Carrefour annonçait la signature d'un accord stratégique avec Showroomprivé, deuxième acteur européen de la vente privée en ligne. Ce partenariat s'inscrit dans la stratégie des deux groupes de développer une offre omnicanale de premier plan, et couvre notamment des aspects commerciaux, marketing, logistiques et de data.

Afin de sceller ce partenariat, Carrefour s'est porté acquéreur le 7 février 2018 de 16,9 % du capital de Showroomprivé (représentant 13,7 % des droits de vote). Cette prise de participation a pris la forme d'une acquisition hors marché du bloc d'actions détenues par Conforama, filiale du groupe Steinhoff, au prix unitaire de 13,5 euros, pour un montant total d'environ 79 millions d'euros, intégralement versé au cours du 1er semestre 2018.

En décembre 2018, Carrefour a par ailleurs participé à hauteur de 11 millions d'euros à l'augmentation de capital de Showroomprivé, effectuée au prix unitaire de 2,5 euros.

À l'issue de ces opérations, Carrefour détient 20,5 % du capital de Showroomprivé (représentant 17,7 % des droits de vote). Les fondateurs conservent eux 33,1 % du capital et 42 % des droits de vote.

Le Groupe exerçant une influence notable sur Showroomprivé compte tenu de sa représentation au sein du Conseil d'administration de la société, la participation acquise le 7 février 2018 a été comptabilisée à compter de cette date selon la méthode de la mise en équivalence dans les états financiers consolidés. La méthode de mise en équivalence demeure appropriée post augmentation de capital effectuée en décembre 2018.

Acquisition de Quitoque

Le 15 mars 2018, Carrefour a acquis une participation majoritaire dans la start-up Quitoque, leader des paniers-repas livrés à domicile, un des pionniers français de la Foodtech. 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 provisoire, l'acquisition de la société Quitoque s'est traduite par la comptabilisation d'un *goodwill* provisoire de 36 millions d'euros au 31 décembre 2018. Le montant des produits des activités ordinaires et du résultat de la société Quitoque inclus dans l'état du résultat global consolidé de la période n'est pas significatif.

Cette prise de participation permet à Carrefour d'étendre son offre en e-commerce alimentaire. Elle s'inscrit pleinement dans l'ambition du Groupe de construire un modèle omnicanal de référence et de devenir le leader mondial de la transition alimentaire pour tous.

Acquisition de So.bio

Carrefour a annoncé le 18 juillet 2018 l'acquisition de So.bio, chaîne de magasins spécialisée dans la distribution de produits biologiques. Au 31 décembre 2018, cette opération reste soumise à l'approbation des autorités compétentes.

So.bio compte actuellement dix points de vente dans le sud ouest de la France.

Cette acquisition s'inscrit dans le cadre du plan « Carrefour 2022 » et l'ambition du Groupe de devenir le leader mondial de la transition alimentaire pour tous.

Acquisition de Planeta Huerto

Carrefour a annoncé le 28 septembre 2018 l'acquisition de Planeta Huerto, *via* sa filiale Greenweez, le leader européen de la distribution en ligne de produits bio.

Planeta Huerto est une entreprise basée à Alicante en Espagne, créée fin 2011 par les frères Sanchez, qui est devenue en l'espace de 7 ans le leader incontesté pour l'Espagne et le Portugal de la vente en ligne de produits bio, sains et durables. Planeta Huerto compte aujourd'hui plus de 250 000 clients et propose plus de 35 000 références autour de grandes catégories : le supermarché bio et les produits permettant de cultiver soi-même à la maison.

Planeta Huerto conservera sa marque et ses équipes, les frères Sanchez continueront à diriger la société dans le cadre d'un projet commun avec Greenweez, avec pour objectif pour les deux sociétés de poursuivre leur forte croissance et de continuer à améliorer leur service en bénéficiant des expertises et savoirs réciproques.

Le montant des produits des activités ordinaires et du résultat de la société Planeta Huerto inclus dans l'état du résultat global consolidé de la période n'est pas significatif.

3.2.2 Opérations réalisées au cours de l'exercice 2017

Introduction en Bourse des activités du Groupe au Brésil

L'introduction en Bourse des actions de Grupo Carrefour Brasil est intervenue le 20 juillet 2017 et a consisté en :

- une offre primaire de 205 882 353 actions émises par Grupo Carrefour Brasil ; et
- une offre secondaire de 125 631 365 actions de Grupo Carrefour Brasil, dont 68 831 365 cédées par Carrefour (y compris actions supplémentaires placées au titre de l'option de surallocation secondaire).

Par ailleurs, Carrefour a cédé 71 003 063 actions de Grupo Carrefour Brasil à Península, suite à l'exercice de l'option d'achat dont disposait le partenaire.

Après réalisation de l'introduction en Bourse et l'exercice de l'option d'achat par Península, Carrefour détient une participation de 71,8 % dans Grupo Carrefour Brasil, Península en détient 11,5 % et le flottant de Grupo Carrefour Brasil représente 16,7 %.

Ces opérations n'ont pas eu d'incidence sur l'analyse du contrôle des filiales du Groupe au Brésil, qui restent de ce fait consolidées dans les états financiers du groupe Carrefour.

L'offre primaire s'est traduite par la reconnaissance d'intérêts ne donnant pas le contrôle à hauteur de 370 millions d'euros et par une augmentation des capitaux propres, part du Groupe de 470 millions d'euros au titre de la plus-value de dilution. Conformément à la norme IFRS 10 – *États financiers consolidés*, la cession par Carrefour des actions de Grupo Carrefour Brasil, réalisée dans le cadre du placement secondaire et suite à l'exercice de l'option d'achat dont disposait Península, s'est traduite par une plus-value nette d'impôt et des coûts directs liés à la cession enregistrée en capitaux propres, part du Groupe à hauteur de 274 millions d'euros, et par la reconnaissance d'intérêts ne donnant pas le contrôle pour 208 millions d'euros.

Fusion-absorption de Carmila par Cardety

La fusion-absorption de Carmila par Cardety est intervenue le 12 juin 2017. Les actions de la nouvelle entité, dénommée Carmila, sont cotées à Euronext Paris. Par ailleurs, le groupe Carmila a procédé en juillet 2017 à une augmentation de capital de 628,6 millions d'euros, destinée à financer le plan de développement 2017-2020. Carrefour a souscrit à l'augmentation de capital à hauteur de 50 millions d'euros. Ainsi, à l'issue de cette opération, le Groupe détenait 35,76 % des actions et droits de vote de Carmila.

Concomitamment à la fusion-absorption, 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 la nouvelle entité 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 quatorze membres, dont huit Administrateurs indépendants et cinq Administrateurs désignés par Carrefour) 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.

Cardety et Carmila étant toutes deux mises en équivalence par le Groupe avant l'opération de fusion-absorption, cette dernière a eu pour seul impact sur les comptes consolidés du Groupe la constatation d'une plus-value de dilution non significative.

Acquisition d'hypermarchés en Espagne

Le 29 février 2016, le groupe Carrefour annonçait avoir signé un accord avec le groupe Eroski en vue de l'acquisition de 36 hypers compacts d'une surface totale de 235 000 m^2, ainsi que de 8 galeries marchandes et de 22 stations-service attenantes.

Les conditions suspensives ont été levées au cours de l'exercice 2017 pour l'acquisition de 31 magasins.

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. La juste valeur de l'actif net acquis, constitué principalement de terrains et constructions (comptabilisés en immobilisations corporelles et immeubles de placement), a été évaluée à 78 millions d'euros à la date d'acquisition. Compte tenu du prix d'acquisition de 168 millions d'euros (juste valeur de la contrepartie totale transférée), intégralement versé en trésorerie sur l'exercice, l'opération s'est traduite par la constatation d'un *goodwill* de 90 millions d'euros dans les états financiers du Groupe au 31 décembre 2017.

Les incidences de cette acquisition sur le résultat opérationnel du Groupe et le résultat net consolidé de l'exercice 2017 ne sont pas significatives.

Le montant des produits des activités ordinaires et du résultat de l'activité acquise (compris dans le secteur opérationnel « Espagne ») inclus dans l'état du résultat global consolidé de l'exercice n'est pas significatif.

3.3 Périmètre au 31 décembre 2018

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 3.2 ; ces événements n'ont pas amené le Groupe à revoir sa conclusion quant à l'exercice du contrôle sur ses filiales.

3.4 Résultat net des activités abandonnées

En 2018, le résultat net des activités abandonnées comprend un solde négatif de 297 millions d'euros qui correspond au résultat de l'activité Magasins de proximité intégrés France arrêtée en cours d'année. Ce résultat est présenté en application de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, tout comme le résultat comparatif de 2017, qui présente un solde négatif de 278 millions d'euros (cf. note 5).

Note 4 Incidence des changements de méthodes comptables

Les normes IFRS 9 – *Instruments financiers*, IFRS 15 – *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients* et IAS 29 - *Information financière dans les économies hyperinflationnistes* ont été appliquées au 1er janvier 2018. La norme IAS 29 ne constitue pas une nouvelle norme IFRS mais a été appliquée au 1er janvier 2018 compte tenu de la situation hyperinflationniste en Argentine (cf. note 4.3).

La nature et les incidences des principaux changements de méthodes comptables résultant de leur première application sont résumées dans les paragraphes ci-après. L'impact total de ces changements en date de première application s'établit à (23) millions d'euros (net d'impôt) et a été comptabilisé dans les capitaux propres au 1er janvier 2018.

- Pour la norme IFRS 9, l'impact total de ces changements s'établit à (259) millions d'euros (net d'impôt), sans retraitement des périodes comparatives présentées conformément à l'option offerte par les dispositions transitoires d'IFRS 9.
- Pour la norme IFRS 15, les capitaux propres à la date d'ouverture de l'exercice 2018 n'ont pas été impactés par sa première application. Le Groupe a appliqué la méthode de transition dite du « rattrapage cumulatif », qui consiste à comptabiliser l'effet cumulatif de l'application initiale de la norme dans les capitaux propres au 1er janvier 2018 sans retraiter les informations comparatives 2017.
- Pour la norme IAS 29, l'impact total de ces changements s'établit à 237 millions d'euros (net d'impôt), sans retraitement des périodes comparatives présentées conformément à IAS 21 – *Effets des variations des cours des monnaies étrangères*, qui précise que les montants comparatifs présentés précédemment dans une devise stable ne sont pas retraités.

Le tableau ci-dessous résume l'effet de l'application des normes IFRS 9 et IAS 29 sur le bilan d'ouverture des états financiers consolidés au 31 décembre 2018 :

ACTIF

(en millions d'euros)	31/12/2017	Ajustements liés à la première application d'IFRS 9	Ajustements liés à la première application d'IAS 29	01/01/2018
Goodwill	7 977			7 977
Autres immobilisations incorporelles	1 364		6	1 370
Immobilisations corporelles	13 097		283	13 379
Immeubles de placement	410		25	434
Titres mis en équivalence	1 355	7		1 362
Autres actifs financiers non courants	1 367	(14)		1 353
Encours clients des sociétés financières - Part à plus d'un an	2 455	(60)		2 395
Impôts différés actifs	636	124		760
Autres actifs non courants	337			337
Actifs non courants	28 996	57	314	29 367
Stocks	6 690			6 690
Créances commerciales	2 750	(3)		2 747
Encours clients des sociétés financières - Part à moins d'un an	3 866	(233)		3 633
Autres actifs financiers courants	161	(2)		159
Créances fiscales	890			890
Autres actifs	851	(1)		850
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 593			3 593
Actifs détenus en vue de leur vente	16			16
Actifs courants	18 816	(239)	-	18 578
TOTAL ACTIF	47 813	(182)	314	47 945

PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	31/12/2017	Ajustements liés à la première application d'IFRS 9	Ajustements liés à la première application d'IAS 29	01/01/2018
Capital social	1 937			1 937
Réserves consolidées (y compris résultat)	8 122	(141)	237	8 219
Capitaux propres, part du Groupe	**10 059**	**(141)**	**237**	**10 155**
Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	2 099	(119)	0	1 980
Capitaux propres	12 159	(259)	237	12 136
Dettes financières - Part à plus d'un an	6 428	(17)		6 410
Provisions	3 003	90		3 094
Refinancement des encours clients - Part à plus d'un an	2 661			2 661
Impôts différés passifs	489	4	77	570
Passifs non courants	12 581	78	77	12 735
Dettes financières - Part à moins d'un an	1 069			1 069
Fournisseurs et autres créditeurs	15 082			15 082
Refinancement des encours clients - Part à moins d'un an	2 817			2 817
Dettes fiscales	1 282			1 282
Autres passifs	2 813			2 813
Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur vente	11			11
Passifs courants	23 074	-	-	23 074
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES	47 813	(182)	314	47 945

4.1 Norme IFRS 9 – Instruments financiers

La norme IFRS 9 établit les principes de comptabilisation et d'information financière en matière d'actifs financiers et de passifs financiers. Ces principes ont remplacé à compter du 1er janvier 2018 ceux énoncés par la norme IAS 39 – *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation.* La norme IFRS 9 a notamment introduit :

- une nouvelle classification des instruments financiers, fondée sur le modèle de gestion et les caractéristiques contractuelles des instruments financiers (1er volet) ;
- un nouveau modèle de dépréciation des actifs financiers, fondé sur les pertes de crédit attendues, en remplacement du modèle jusqu'alors basé sur les pertes avérées (2e volet) ; et
- de nouveaux principes en matière de comptabilité de couverture, hors opérations de macro-couverture (3e volet).

4.1.1 Volet 1 : Classement et évaluation des actifs financiers et des passifs financiers

La norme présente un nouveau modèle de classement et d'évaluation des actifs financiers, basé sur les caractéristiques contractuelles des flux de trésorerie et sur le modèle économique de gestion de ces actifs. Les quatre catégories prévues par IAS 39 pour le classement des actifs financiers ont été remplacées par les trois catégories suivantes :

- les actifs financiers évalués au coût amorti ;
- les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat net (JVPL) ;
- les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (JVOCI).

Ces nouveaux principes de classement et d'évaluation des actifs financiers n'ont pas eu d'incidence significative sur les principes de comptabilisation appliqués par le Groupe, dans la mesure où l'essentiel des actifs financiers, classés antérieurement dans la catégorie « Prêts et créances », restent comptabilisés au coût amorti, comme détaillé ci-dessous :

	IAS 39		IFRS 9	
Actifs financiers au 1er janvier 2018	**Catégorie**	**Valeur comptable** *(en millions d'euros)*	**Catégorie**	**Valeur comptable** *(en millions d'euros)* [1]
Titres de participation	Actifs disponibles à la vente (JVOCI/Coût historique)	101	JVOCI (option)	78
			JVPL	23
	Actifs disponibles à la vente (JVOCI)	425	JVOCI	249
			JVPL	177
Autres immobilisations financières long terme	Prêts et créances (coût amorti)	841	Coût amorti	841
Autres actifs financiers non courants		**1 367**		**1 367**
Total encours clients des sociétés financières	Prêts et créances (coût amorti)	6 321	Coût amorti	6 321
Créances commerciales	Prêts et créances (coût amorti)	2 750	Coût amorti	2 750
	Actifs disponibles à la vente (JVOCI)	70	JVOCI	70
	Prêts et créances (coût amorti)	64	Coût amorti	64
	Dérivés - JVPL	11	JVPL	11
Autres actifs financiers courants	Dérivés - Couverture de flux de trésorerie (JVOCI)	16	JVOCI	16
Autres actifs [2]	Prêts et créances (coût amorti)	506	Coût amorti	506
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Juste valeur	3 593	JVPL	3 593
TOTAL ACTIFS FINANCIERS		14 698		14 698

(1) Hors incidences des volets 2 et 3 d'IFRS 9, présentées ci-après.
(2) Hors charges constatées d'avance.

De plus amples informations sur la manière dont le Groupe classe et évalue les actifs financiers sont présentées dans la note 14 (voir notamment les parties Principes comptables et 14.1 « Instruments financiers par catégorie »).

En ce qui concerne les passifs financiers, la seule incidence de l'application d'IFRS 9 pour le Groupe résulte du changement de traitement comptable des passifs financiers renégociés (lorsque les modifications sont analysées comme non substantielles), consistant à appliquer le taux d'intérêt effectif d'origine et à comptabiliser immédiatement en résultat l'impact résultant de la renégociation. Ce changement, appliqué rétrospectivement aux emprunts obligataires renégociés en 2014, se traduit dans les comptes consolidés du Groupe par :

- une augmentation des réserves consolidées de 17 millions d'euros (hors impôts différés) au 1er janvier 2018 ;
- une charge d'intérêt annuelle complémentaire d'approximativement 3,6 millions d'euros, sur la durée résiduelle de la dette renégociée (soit jusqu'en 2022).

4.1.2 Volet 2 : Dépréciation des actifs financiers

Le modèle de dépréciation des actifs financiers d'IAS 39, basé sur les pertes avérées, a été remplacé par un modèle fondé sur les pertes de crédit attendues. Ce nouveau modèle s'applique aux actifs financiers évalués au coût amorti, aux actifs financiers correspondant à des instruments de dette évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global, ainsi qu'aux engagements de prêts et aux contrats de garantie financière.

Ce changement a principalement impacté l'activité de banque et d'assurance. Le Groupe a ainsi développé un nouveau cadre méthodologique applicable à cette activité, cadre définissant notamment les règles d'appréciation de la dégradation du risque de crédit, de détermination des pertes attendues (à un an et à maturité) et de prise en compte des informations de nature prospective (cf. note 7.5).

L'application de ces nouvelles dispositions s'est traduite, en date de première application d'IFRS 9, par une augmentation de la dépréciation des prêts et crédits accordés par les filiales bancaires du Groupe de (294) millions d'euros (hors effet impôt), augmentation principalement expliquée par la comptabilisation des pertes attendues sur les prêts et crédits pour lesquels il n'existe aucune indication objective de dépréciation au sens de la norme IAS 39, et par la constatation d'une provision au titre des pertes de crédit attendues sur les engagements de prêt et facilités de crédit non utilisées (pertes attendues comptabilisées dès l'accord de crédit), pour 90 millions d'euros (hors effet impôt).

Par ailleurs, une dépréciation complémentaire a été comptabilisée à hauteur de 14 millions d'euros au titre des pertes de crédit attendues sur les créances à long terme rattachées à des participations.

Enfin, l'application du nouveau modèle de dépréciation aux créances commerciales et aux créances de location n'a pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés : les pertes de crédit attendues à maturité (déterminées en fonction de la durée d'impayé) sur les créances non encore échues ont été estimées à 4 millions d'euros au 1er janvier 2018.

La comptabilisation de ce changement de méthode comptable a eu un effet négatif sur les capitaux propres au 1er janvier 2018 de (277) millions d'euros net d'impôt.

4.1.3 Volet 3 : Comptabilité de couverture

Le Groupe a choisi d'adopter le nouveau modèle général de comptabilité de couverture introduit par IFRS 9, en vertu duquel il doit s'assurer que les relations de couverture sont cohérentes avec ses objectifs et sa stratégie de gestion des risques et adopter une approche plus qualitative et prospective de l'appréciation de l'efficacité de ses couvertures.

Ces nouveaux principes n'ont pas eu d'incidence significative sur les états financiers du Groupe, dans la mesure où l'ensemble des opérations qui étaient qualifiées de couverture sous IAS 39 continuent à l'être sous IFRS 9. L'impact en date de transition, résultant du changement de traitement comptable de la valeur temps des instruments optionnels (dérivés de taux qualifiés de couverture de flux de trésorerie), n'est pas significatif (impact négatif de 1,6 million d'euros).

4.2 Norme IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients

La norme IFRS 15, qui définit les principes de reconnaissance des revenus, a remplacé les normes IAS 18 – *Produits des activités ordinaires* et IAS 11 – *Contrats de construction* et les interprétations y afférentes à compter du 1er janvier 2018 (notamment IFRIC 13 – *Programme de fidélisation de la clientèle*). Son champ d'application couvre l'ensemble des contrats conclus avec des clients, à l'exception des contrats de location (revenus de location et de sous-location), des instruments financiers (produits d'intérêt) et des contrats d'assurance, couverts par d'autres normes.

IFRS 15 prévoit un modèle unique pour la comptabilisation du chiffre d'affaires. Elle introduit de nouveaux concepts et principes en matière de reconnaissance du revenu, notamment au titre de l'identification des obligations de performance ou de l'allocation du prix de la transaction pour les contrats à éléments multiples.

L'analyse des transactions et contrats représentatifs réalisée pour les différentes sources de revenus significatives du Groupe a mis en évidence que les principes comptables appliqués par le Groupe en matière de reconnaissance du chiffre d'affaires et des autres revenus opérationnels restent valides dans le cadre de l'application d'IFRS 15. Les éléments suivants ont notamment été pris en considération :

- les incidences des nouvelles dispositions sur le moment auquel le chiffre d'affaires et les autres revenus sont comptabilisés :

(i) le chiffre d'affaires relatif aux ventes aux clients finaux réalisées dans les magasins et stations-service, qui constituent l'essentiel du chiffre d'affaires du Groupe, reste comptabilisé lors du passage en caisse des clients en application d'IFRS 15 (date à laquelle le contrôle des biens et services est transféré à ces derniers, les ventes ne comprenant aucune autre obligation de performance non remplie à cette date),

(ii) le chiffre d'affaires relatif aux ventes aux clients finaux réalisées sur les sites e-commerce et aux ventes aux franchisés est comptabilisé lorsque la livraison est intervenue (date de transfert de contrôle des biens vendus),

(iii) 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) en France sont comptabilisés progressivement (en fonction de l'avancement du projet, mesuré sur la base des coûts encourus), le transfert de contrôle étant transféré au client au fur et à mesure que les travaux sont réalisés par Carrefour ;

- l'incidence des dispositions de la norme concernant les paiements effectués aux clients, appliquées aux paiements reçus des fournisseurs : ces nouvelles dispositions n'ont pas eu d'effet sur le traitement comptable des coopérations commerciales facturées aux fournisseurs appliqué par le Groupe, qui restent comptabilisées en déduction du coût des ventes ;
- l'impact des changements introduits par IFRS 15 pour déterminer si une entité agit en tant que principal (c'est-à-dire pour son propre compte) ou en tant qu'agent (mandataire) : les analyses réalisées au regard des dispositions d'IFRS 15 (fondées sur la notion de transfert de contrôle) n'ont pas révélé de différence significative avec les précédentes analyses conduites en application des principes établis par IAS 18 (fondés sur la notion de transfert des risques et avantages) ;
- les avantages différés accordés aux clients concomitamment à une vente dans le cadre des programmes de fidélisation constituent des éléments séparés de la vente initiale. L'évaluation des avantages différés octroyés aux clients dans le cadre des programmes de fidélisation du Groupe en proportion de leurs prix de vente respectifs spécifiques conformément à IFRS 15, par opposition à la méthode résiduelle appliquée par le Groupe, n'a pas révélé de différence significative.

Les principes de reconnaissance du chiffre d'affaires et des autres revenus des activités ordinaires appliqués par le Groupe sont développés dans la note 7.1.

4.3 Norme IAS 29 – Information financière dans les économies hyperinflationnistes

En Argentine, le taux d'inflation cumulé au cours des trois dernières années est supérieur à 100 %, selon une combinaison d'indices utilisés pour mesurer l'inflation du pays, et il n'est pas attendu de baisse significative de l'inflation en 2019 dans un contexte où, par ailleurs, le peso argentin s'est déprécié.

En conséquence, les critères de la norme IAS 29 - *Information financière dans les économies hyperinflationnistes* étant remplis et selon un consensus partagé par l'AMF et l'ESMA, l'Argentine est considérée comme une économie en hyperinflation au sens des normes IFRS, à compter du 1er juillet 2018.

Ainsi, les dispositions de la norme IAS 29 deviennent applicables à compter du 1er janvier 2018, comme si l'Argentine avait toujours été en hyperinflation.

- Les éléments non monétaires du bilan doivent être retraités à l'aide d'un indice général des prix ; les éléments monétaires n'ont pas à être retraités. Les éléments du compte de résultat et de l'état du résultat global en devise locale doivent être 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.
- Par ailleurs, les montants comparatifs présentés en 2017 ne sont pas retraités. Par conséquent, l'impact du retraitement des états financiers de la filiale Argentine a été comptabilisé dans les capitaux propres du Groupe au 1er janvier 2018.

Note 5 Retraitement de l'information comparative

La cession ou fermeture des magasins ex-Dia, dans le cadre de la mise en œuvre du plan de transformation (cf. note 2.1), a abouti à l'arrêt de l'activité Magasins de proximité intégrés en France. Cette activité, constituée d'un parc de 352 magasins au 31 décembre 2017 a été classée en activité abandonnée, en application de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*.

Conformément aux dispositions d'IFRS 5, les reclassements suivants ont été effectués dans les comptes consolidés au 31 décembre 2018 :

- le résultat net des magasins fermés, cédés ou destinés à être vendus (incluant les coûts de fermeture) est présenté sur la ligne « Résultat net des activités abandonnées » ; à des fins de comparaison, le résultat net de l'exercice 2017 a également été reclassé sur cette ligne ;
- dans le tableau de flux de trésorerie, tous les flux relatifs à ces magasins sont présentés sur les lignes « Impact des activités abandonnées » ; les données de l'exercice 2017 ont été retraitées de la même façon.

Les principaux agrégats du compte de résultat consolidé de l'activité Magasins de proximité intégrés France traitée en application d'IFRS 5 au titre des exercices 2018 et 2017 se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	**2018** [1]	**2017**
Chiffre d'affaires hors taxes	347	582
Marge des activités courantes	80	133
Frais généraux et amortissements	(186)	(263)
Résultat opérationnel courant	(107)	(130)
Résultat opérationnel	(297)	(278)
Résultat avant impôts	(297)	(278)
Impôts sur les résultats	-	-
Résultat net de la période	(297)	(278)

(1) Les données présentées pour 2018 tiennent compte du résultat des magasins jusqu'à leur cession ou fermeture.

5.1 Incidences sur le compte de résultat consolidé de l'exercice 2017

(en millions d'euros)	2017 publié	Reclassement IFRS 5	2017 retraité
Chiffre d'affaires hors taxes	78 897	(582)	78 315
Programmes de fidélisation	(644)	2	(642)
Chiffre d'affaires hors taxes, net de la fidélisation	**78 253**	**(580)**	**77 673**
Autres revenus	2 722	(3)	2 719
Revenus totaux	80 975	(583)	80 392
Coût des ventes	(62 760)	449	(62 311)
Marge des activités courantes	**18 214**	**(133)**	**18 081**
Frais généraux et amortissements	(16 209)	263	(15 946)
Résultat opérationnel courant	2 006	130	2 135
Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	4	-	4
Résultat opérationnel courant après quote-part des sociétés mises en équivalence	**2 010**	**130**	**2 139**
Produits et charges non courants	(1 310)	148	(1 162)
Résultat opérationnel	700	278	978
Résultat financier	(445)	-	(445)
Coût de l'endettement financier net	*(317)*	-	*(317)*
Autres produits et charges financiers	*(128)*	-	*(128)*
Résultat avant impôts	**255**	**278**	**533**
Impôts sur les résultats	(618)	-	(618)
Résultat net des activités poursuivies	**(363)**	**278**	**(85)**
Résultat net des activités abandonnées	1	(278)	(277)
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE	(362)	-	(362)
dont résultat net - part du Groupe	**(531)**	**-**	**(531)**
dont résultat net des activités poursuivies - part du Groupe	(531)	278	(254)
dont résultat net des activités abandonnées - part du Groupe	1	(278)	(277)
dont résultat net - part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	**169**	**-**	**169**

5.2 Incidences sur le tableau des flux de trésorerie consolidé de l'exercice 2017

(en millions d'euros)	2017 publié	Reclassement IFRS 5	2017 retraité
RESULTAT AVANT IMPÔT	255	278	533
OPERATIONS D'EXPLOITATION			
Impôts	(588)	-	(588)
Dotations aux amortissements	1 632	(31)	1 601
Plus et moins-values sur cessions d'actifs	(49)	-	(49)
Variation des provisions et impairment	1 013	(150)	863
Coût de l'endettement financier net	317	-	317
Part dans le résultat et dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	76	-	76
Impact des activités abandonnées	(4)	(96)	(100)
Autofinancement	**2 653**	**0**	**2 653**
Variation du besoin en fonds de roulement	157	(2)	156
Impact des activités abandonnées	(0)	2	2
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation (hors sociétés financières)	**2 810**	**0**	**2 810**
Variation des encours sur crédit à la consommation	32	-	32
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation - total	2 843	0	2 843
OPERATIONS D'INVESTISSEMENT			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(2 379)	9	(2 369)
Acquisitions d'actifs financiers non courants	1	-	1
Acquisitions de filiales et de participations dans des entreprises associées	(260)	-	(260)
Cessions de filiales et participations dans des entreprises associées	9	-	9
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	158	-	158
Cessions d'actifs financiers non courants	4	-	4
Variation des créances et dettes sur acquisitions et cessions d'immobilisations	(117)	11	(106)
Sous-total Investissements nets de désinvestissements	**(2 584)**	**20**	**(2 564)**
Autres emplois	(54)	-	(54)
Impact des activités abandonnées	3	(20)	(17)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement	(2 635)	0	(2 635)
OPERATIONS DE FINANCEMENT			
Augmentation de capital en numéraire souscrite par des participations ne donnant pas le contrôle	969	-	969
Acquisitions et cessions de participations sans changement de contrôle	479	-	479
Dividendes versés par Carrefour (société mère)	(151)	-	(151)
Dividendes versés par les sociétés consolidées aux intérêts hors Groupe	(141)	-	(141)
Variation des actions propres et autres instruments	(40)	-	(40)
Variation des actifs financiers courants	34	-	34
Emission d'emprunts obligataires	981	-	981
Remboursement d'emprunts obligataires	(1 250)	-	(1 250)
Intérêts financiers nets versés	(320)	-	(320)
Autres variations de l'endettement	(197)	-	(197)
Variation de la trésorerie issue des opérations de financement	362	0	362
Variation nette de la trésorerie avant effet de change	**570**	**0**	**570**
Incidence des variations de change	(283)	-	(283)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE	288	0	288
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	3 305	-	3 305
Trésorerie à la clôture de l'exercice	3 593	-	3 593

Note 6 Information sectorielle

Principes comptables

La norme IFRS 8 – *Secteurs opérationnels* requiert la présentation de données relatives aux secteurs opérationnels du Groupe issues du reporting interne et utilisées par la Direction dans ses décisions d'investissement et d'évaluation de la performance. Pour le Groupe, les secteurs opérationnels sont constitués par les pays dans lesquels il exerce ses activités au travers de magasins intégrés, les résultats de chaque pays faisant l'objet d'une revue mensuelle par le Président-Directeur Général du Groupe qui est le « principal décideur opérationnel » au sens de la norme IFRS 8.

Le Groupe présente son information sectorielle en regroupant, comme le permet IFRS 8, les pays présentant des caractéristiques similaires, c'est-à-dire se trouvant dans la même zone géographique :

- France ;
- Europe (hors France) : Espagne, Italie, Belgique, Pologne et Roumanie ;
- Amérique latine : Brésil et Argentine ;
- Asie : Chine et Taïwan.

Les résultats réalisés par certaines entités exerçant des fonctions supports font l'objet d'une allocation aux différents pays, au *prorata* de l'activité déployée au bénéfice de chacun d'entre eux. Les produits et charges résiduels de ces entités sont présentés au sein de « fonctions globales ».

Les actifs sectoriels incluent les *goodwill*, les autres immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles, les immeubles de placement, ainsi que, présentés dans les « Autres actifs sectoriels », les stocks, les créances clients et comptes rattachés, les encours clients des sociétés financières et les autres débiteurs. Les passifs sectoriels correspondent aux dettes fournisseurs, au refinancement des encours clients et aux autres créditeurs.

Les investissements de chaque secteur correspondent aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles (hors *goodwill*) telles que présentées dans le tableau de flux de trésorerie.

Les informations communiquées dans les tableaux ci-après sont présentées selon les mêmes principes comptables que ceux utilisés pour les états financiers consolidés du Groupe.

6.1 Résultats sectoriels

2018 *(en millions d'euros)*	**Total Groupe**	**France**	**Europe**	**Amérique latine**	**Asie**	**Fonctions globales**
Chiffre d'affaires hors taxes	76 000	35 615	21 076	13 809	5 501	0
Autres Revenus	2 656	843	695	756	298	65
Résultat opérationnel courant avant amortissements	3 469	1 095	1 122	983	204	64
Résultat opérationnel courant [1]	1 905	466	664	767	45	(38)
Investissements corporels et incorporels	1 611	537	385	429	94	166
Dotations aux amortissements [2]	(1 564)	(629)	(458)	(216)	(159)	(102)

2017 retraité *(en millions d'euros)*	**Total Groupe**	**France**	**Europe**	**Amérique latine**	**Asie**	**Fonctions globales**
Chiffre d'affaires hors taxes	78 315	35 253	21 112	16 042	5 907	0
Autres Revenus	2 719	868	692	802	300	56
Résultat opérationnel courant avant amortissements	3 735	1 482	1 136	936	182	(2)
Résultat opérationnel courant	2 135	822	677	715	4	(83)
Investissements corporels et incorporels	2 369	894	636	526	164	150
Dotations aux amortissements [2]	(1 599)	(661)	(459)	(221)	(178)	(81)

(1) Le résultat opérationnel courant de l'Amérique latine inclut un ajustement négatif de 33 millions d'euros relatif à l'application de la norme IAS 29 en Argentine à partir du 1er janvier 2018.

(2) Y compris amortissements des immobilisations logistiques inclus dans le coût des ventes.

6.2 Bilans sectoriels

31/12/2018 *(en millions d'euros)*	**Total Groupe**	**France**	**Europe**	**Amérique latine**	**Asie**	**Fonctions globales**
Actif						
Goodwill	7 983	4 901	2 508	467	107	1
Autres immobilisations incorporelles	1 461	268	503	161	34	495
Immobilisations corporelles	12 637	5 448	3 642	2 677	863	7
Immeubles de placement	389	9	137	120	122	-
Autres actifs sectoriels	16 999	8 743	3 135	3 633	863	626
Total Actifs sectoriels	39 470	19 370	9 925	7 057	1 989	1 129
Autres actifs non affectés	7 908					
TOTAL ACTIF	47 378					
Passif (hors capitaux propres)						
Passifs sectoriels	23 756	11 195	5 553	4 440	2 085	483
Autres passifs non affectés	12 336					
TOTAL PASSIF	36 092					

31/12/2017 *(en millions d'euros)*	**Total Groupe**	**France**	**Europe**	**Amérique latine**	**Asie**	**Fonctions globales**
Actif						
Goodwill	7 977	4 814	2 518	537	106	1
Autres immobilisations incorporelles	1 364	275	451	157	27	453
Immobilisations corporelles	13 097	5 670	3 896	2 574	946	11
Immeubles de placement	410	4	160	120	126	-
Autres actifs sectoriels	17 839	9 158	3 402	3 808	923	549
Total Actifs sectoriels	40 686	19 921	10 427	7 195	2 128	1 015
Autres actifs non affectés	7 127					
TOTAL ACTIF	47 813					
Passif (hors capitaux propres)						
Passifs sectoriels	24 655	11 658	5 781	4 616	2 137	462
Autres passifs non affectés	11 000					
TOTAL PASSIF	35 654					

Note 7 Données opérationnelles

7.1 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 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 (depuis le 1er janvier 2018). 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 d'IAS 17 (IFRS 16, à compter du 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.

7.1.1 Chiffre d'affaires hors taxes

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité	% Prog.
Chiffre d'affaires hors taxes	76 000	78 315	(3,0) %

À taux de change constant, le chiffre d'affaires 2018 s'élève à 80 960 millions d'euros, à comparer à 78 315 millions d'euros en 2017, soit une hausse de 3,4 %.

L'incidence de la variation des taux de change s'élève à - 4 960 millions d'euros au 31 décembre 2018, et concerne largement la zone Amérique latine.

Chiffre d'affaires hors taxes par pays [1]

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité
France	35 615	35 253
Europe (hors France)	21 076	21 112
Espagne	8 750	8 634
Italie	4 702	4 919
Belgique	3 907	3 993
Pologne	1 828	1 785
Roumanie	1 890	1 781
Amérique latine	13 809	16 042
Brésil	11 919	13 248
Argentine	1 889	2 795
Asie	5 501	5 907
Chine	3 646	4 050
Taïwan	1 855	1 857

(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.

7.1.2 Autres revenus

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité	% Prog.
Produits financiers et commissions [1]	1 383	1 384	(0,1) %
Redevances de franchise et de location-gérance	258	258	(0,0) %
Revenus de location	218	228	(4,3) %
Revenus de sous-location	246	256	(4,2) %
Revenus de l'activité de promotion immobilière [2]	70	89	(20,9) %
Revenus divers [3]	481	504	(4,5) %
TOTAL AUTRES REVENUS	2 656	2 719	(2,3) %

(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 30 millions d'euros en 2018 (dont 13 millions d'euros relatifs à la cession d'emplacements situés dans les parties communes des centres commerciaux, Specialty leasing) et 20 millions d'euros en 2017.
(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.

7.2 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 7.3).

7.2.1 Coût des ventes

Principes comptables

Le coût des ventes intègre les achats nets des ristournes et coopérations commerciales, les variations de stock (après prise en compte des dépréciations), les produits liés à l'escompte, les écarts de change générés par les achats de marchandises, des coûts logistiques, ainsi que d'autres coûts essentiellement composés des coûts des produits vendus par les sociétés financières et du coût de revient de l'activité de promotion immobilière.

Les ristournes 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 sont dépendantes de la réalisation de certaines conditions (par exemple, la progression de 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.

7.2.2 Frais généraux et amortissements

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité	% Prog.
Frais généraux	(13 668)	(14 409)	(5,1) %
Amortissements des immobilisations et immeubles de placement	(1 494)	(1 536)	(2,8) %
TOTAL FRAIS GÉNÉRAUX ET AMORTISSEMENTS	**(15 162)**	**(15 946)**	**(4,9) %**

Frais généraux

Les frais généraux se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité	% Prog.
Frais de personnel	(8 139)	(8 458)	(3,8) %
Locations immobilières	(1 045)	(1 056)	(1,0) %
Publicité	(884)	(969)	(8,8) %
Honoraires	(814)	(883)	(7,8) %
Entretien et réparation	(762)	(835)	(8,8) %
Énergie et électricité	(565)	(616)	(8,2) %
Taxes	(549)	(580)	(5,3) %
Autres frais généraux	(910)	(1 012)	(10,2) %
TOTAL FRAIS GÉNÉRAUX	**(13 668)**	**(14 409)**	**(5,1) %**

Amortissements

En prenant en compte les amortissements logistiques inclus dans le coût des ventes, le total des amortissements comptabilisés au compte de résultat s'élève à 1 564 millions d'euros en 2018 (1 599 millions d'euros en 2017) et se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité	% Prog.
Immobilisations corporelles	(1 252)	(1 328)	(5,8) %
Immobilisations incorporelles	(211)	(175)	20,8 %
Immobilisations en location financement	(15)	(20)	(22,6) %
Immeubles de placement	(16)	(13)	16,5 %
Amortissements des immobilisations et immeubles de placement	**(1 494)**	**(1 536)**	**(2,8) %**
Amortissements des immobilisations logistiques	**(70)**	**(63)**	**10,8 %**
TOTAL AMORTISSEMENTS	(1 564)	(1 599)	(2,2) %

7.3 Produits et charges non courants

Principes comptables

Conformément aux dispositions de la recommandation n° 2013-03 du 7 novembre 2013 de l'Autorité des Normes Comptables, le Groupe présente en résultat opérationnel non courant des « éléments peu nombreux, bien identifiés, non récurrents, significatifs au niveau de la performance consolidée ».

Sont comptabilisés en produits et charges non courants certains éléments significatifs à caractère inhabituel de par leur nature et leur fréquence tels que des dépréciations d'actifs non courants, des coûts de restructuration et des charges 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.

Ces éléments sont présentés de manière distincte dans le compte de résultat afin de « faciliter la compréhension de la performance opérationnelle courante et permettre au lecteur des comptes de disposer d'éléments utiles dans une approche prévisionnelle des résultats ».

(en millions d'euros)	2018	2017 retraité
Résultat de cession d'actifs	57	22
Coûts de réorganisation	(727)	(279)
Autres produits et charges non courants	(289)	(13)
Résultat non courant avant dépréciation et pertes sur actifs	**(959)**	**(271)**
Dépréciations et pertes sur actifs	(202)	(891)
dont dépréciations et pertes sur goodwill	*(3)*	*(707)*
dont dépréciations et pertes sur actifs corporels et incorporels et autres	*(199)*	*(184)*
PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS	(1 161)	(1 162)
Dont :		
total des produits non courants	*135*	*397*
total des charges non courantes	*(1 295)*	*(1 558)*

Résultat de cession d'actifs

Comme en 2017, le résultat de cession de l'exercice 2018 est composé de plus-values réalisées dans le cadre de diverses cessions d'actifs individuellement non significatives, notamment en France et en Italie.

Coûts de réorganisation

Les coûts de réorganisation comptabilisés sur l'exercice 2018 découlent des plans de rationalisation des structures initiés dans le cadre du premier pilier du plan de transformation mentionnés en note 2.1. La charge comptabilisée en résultat non courant correspond principalement aux indemnités payées ou à payer dans le cadre :

- du plan de départs volontaires mis en œuvre en France, portant sur 2 400 postes ;
- des mesures de réorganisation initiées en Belgique, devant affecter 1 000 salariés ;
- du plan de départs volontaires mis en œuvre en Argentine, portant sur 1 000 postes environ.

Les indemnités que le Groupe s'attend à devoir payer au titre des plans de rationalisation des structures ont été provisionnées dès le 30 juin 2018.

La charge comptabilisée sur l'exercice 2017 comprenait principalement les coûts liés à la refonte des chaînes logistiques en France et au plan d'intégration des hypermarchés acquis en Espagne.

Autres produits et charges non courants

Les autres produits et charges non courants enregistrés en 2018 ont principalement concerné la France et le Brésil.

- En ce qui concerne la France, un supplément d'intéressement de 350 euros et un bon d'achat de 150 euros ont été octroyés en avril 2018 à tout salarié bénéficiaire de la participation 2017 (après accord avec les organisations syndicales). Par ailleurs, les salariés présents au 31 décembre 2018 et dont la rémunération est inférieure ou égale à trois SMIC se sont vus octroyer une prime exceptionnelle pour le pouvoir d'achat de 200 euros, payée en février 2019. Cette prime exceptionnelle rentre dans le cadre de la loi du 24 décembre 2018 portant mesures d'urgence économiques et sociales.
- En ce qui concerne le Brésil, des dépréciations de certains crédits ICMS, relatifs à la taxe sur la distribution des biens et des services, ont été comptabilisées sur 2018.

Dépréciations et pertes sur actifs

Des dépréciations d'immobilisations autres que les *goodwill* ont été enregistrées en 2018 pour 97 millions d'euros, reflétant la situation difficile de certains magasins, notamment en France, en Italie et en Chine (cf. principes comptables énoncés en note 8.3). En 2017, les dépréciations avaient atteint 154 millions d'euros et avaient principalement concerné ces trois mêmes pays.

Des sorties d'actifs ont également été enregistrées pour 82 millions d'euros (30 millions d'euros en 2017), dont certaines concernant des logiciels.

En 2017, les tests de perte de valeur réalisés ont conduit à constater une charge de dépréciation des *goodwill* de l'Italie à hauteur de 700 millions d'euros.

7.4 Besoin en fonds de roulement

7.4.1 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)	2018	2017 retraité	Variation
Variation des stocks	279	22	257
Variation des créances commerciales	(7)	(73)	66
Variation des créances et dettes fournisseurs	(225)	329	(553)
Variation des dettes de fidélité	(2)	(29)	27
Variation du BFR marchand (« Trésorerie marchandises »)	44	248	(204)
Variation des autres créances et autres dettes	70	(92)	162
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	**115**	**156**	**(41)**

Ces éléments, comme tous les autres éléments du tableau des flux de trésorerie, sont convertis au taux moyen de la période (à l'exception du besoin en fonds de roulement de l'Argentine, cf. note 4).

7.4.2 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)	31/12/2018	31/12/2017
Stocks en valeur brute	6 352	6 927
Dépréciation	(218)	(237)
TOTAL STOCKS	6 135	6 690

7.4.3 Créances commerciales

Principes comptables

Les créances commerciales comprennent principalement les créances à recevoir des fournisseurs (au titre des ristournes et coopérations commerciales à recevoir), des franchisés ainsi que celles dues au titre des loyers des galeries marchandes et des opérations réalisées dans le cadre de l'activité de promotion immobilière.

Les créances commerciales sont évaluées 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 la quasi-totalité des risques et avantages qui leur sont associés (principalement les risques d'insolvabilité du débiteur, de retard de paiement et de dilution) est transférée à un tiers.

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017 (1)
Créances sur les clients	1 611	1 601
Dépréciation des créances	(188)	(168)
Total Créances sur les clients	1 424	1 433
Fournisseurs débiteurs	1 113	1 317
TOTAL CRÉANCES COMMERCIALES	2 537	2 750

(1) Les créances commerciales sont passées de 2 750 millions d'euros au 31/12/2017 à 2 747 millions d'euros au 01/01/2018 suite à l'application de la norme IFRS 9 à partir de ce jour-là (cf. note 4).

7.4.4 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 ayant fait l'objet d'affacturage inversé, c'est-à-dire celles correspondant à des créances détenues par les fournisseurs vis-à-vis du Groupe, et 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 2018, les dettes fournisseurs et autres créditeurs incluent un montant de 2,0 milliards d'euros ayant fait l'objet d'un programme d'affacturage inversé (contre 1,9 milliards d'euros au 31 décembre 2017).

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.

7.4.5 Créances et dettes fiscales

Détail des créances fiscales

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Taxes sur le chiffre d'affaires	479	527
Autres impôts et taxes	42	41
Actifs d'impôt exigible [(1)]	333	322
TOTAL CRÉANCES FISCALES	853	890

(1) En 2018, le Groupe a cédé ses créances de crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) pour un montant total de 123 millions d'euros (197 millions d'euros en 2017). Le transfert au cessionnaire de la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des créances ayant été démontré, ces créances ont été décomptabilisées par analogie aux principes énoncés par la norme IFRS 9 sur la décomptabilisation des actifs financiers. La charge d'escompte enregistrée en « Autres produits et charges financiers » s'est élevée à 1,5 million d'euros (1,6 million d'euros en 2017).

Détail des dettes fiscales

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Taxes sur le chiffre d'affaires	355	425
Autres impôts et taxes	652	699
Passifs d'impôt exigible	135	157
TOTAL DETTES FISCALES	1 142	1 282

7.4.6 Autres actifs et passifs

Détail des autres actifs

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017 [1]
Charges constatées d'avance	329	344
Créances sur cessions d'immobilisations	22	44
Créances sociales	19	18
Autres créances d'exploitation nettes	517	445
TOTAL AUTRES ACTIFS COURANTS	887	851
Charges constatées d'avance - Part à plus d'un an	60	73
Créances fiscales - Part à plus d'un an [2]	319	264
TOTAL AUTRES ACTIFS NON COURANTS	379	337

(1) Les autres actifs courants sont passés de 851 millions d'euros au 31/12/2017 à 850 millions d'euros au 01/01/2018 suite à l'application de la norme IFRS 9 à partir de ce jour-là.

(2) Correspond à des crédits d'impôt dont la recouvrabilité est attendue à plus de 12 mois. Au 31 décembre 2018, 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 713 millions d'euros. Ce montant est déprécié à hauteur de 374 millions d'euros (soit une créance nette de 339 millions d'euros) 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.

Détail des autres passifs courants

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Dettes sociales	1 695	1 608
Dettes vis-à-vis des fournisseurs d'immobilisations	576	640
Produits constatés d'avance	120	118
Dettes diverses	546	447
TOTAL AUTRES PASSIFS COURANTS	2 938	2 813

7.5 Activités de banque et d'assurance

Principes comptables

En support de son activité de distributeur, le Groupe a développé une activité de banque et d'assurance à destination de ses clients, principalement en France, en Espagne et au Brésil.

Les sociétés financières du Groupe mettent notamment à disposition de leurs clients des cartes bancaires siglées « Carrefour », utilisables dans les magasins du Groupe et ailleurs, des prêts à la consommation et des produits d'épargne (assurance-vie, livrets…).

De par son importance dans le bilan consolidé du Groupe et ses spécificités, cette activité annexe fait l'objet d'une présentation particulière dans les états financiers du Groupe :

- les 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.

7.5.1 Encours clients des sociétés financières

Au 31 décembre 2018, les encours clients des sociétés financières s'élèvent à 6 208 millions d'euros (à comparer à 6 321 millions d'euros à fin 2017) et se composent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017 [1]
Encours cartes	4 511	4 352
Encours prêts	2 110	2 450
Encours crédits (liés à des achats magasins)	97	70
Autres encours	627	273
Dépréciation	(1 136)	(824)
TOTAL ENCOURS CLIENTS	6 208	6 321
Part à moins d'un an	*3 722*	*3 866*
Part à plus d'un an	*2 486*	*2 455*

(1) Les encours clients des sociétés financières sont passés de 6 321 millions d'euros au 31/12/2017 à 6 028 millions d'euros au 01/01/2018 suite à l'application de la norme IFRS 9 à partir de ce jour-là. La baisse de 293 millions d'euros s'est répartie entre 233 millions d'euros pour la part à moins d'un an et 60 millions d'euros pour la part à plus d'un an (cf. note 4).

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 balois 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 ;
- 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.

Au niveau du Groupe, une filière Risque de crédit Europe a également été mise en place pour assurer le suivi et la mise en œuvre de la politique risque en France, en Espagne, en Belgique et en Italie.

La valeur brute des encours clients des sociétés financières au 31 décembre 2018 est composée à 68 % d'encours classés en catégorie 1, 18 % d'encours classés en catégorie 2 et 14 % d'encours classés en catégorie 3.

7.5.2 Refinancement des encours clients des sociétés financières

Le refinancement des encours clients des sociétés financières, de 5 514 millions d'euros à fin 2018 (5 478 millions d'euros à fin 2017), est assuré par les sources de financement suivantes :

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Emprunts obligataires [1]	1 764	1 932
Dettes représentées par un titre (certificats de dépôt, BMTN) [2]	1 363	1 032
Emprunts bancaires	601	554
Comptes sur livret clients	456	567
Titrisation [3]	300	410
Autres dettes de refinancement auprès des établissements financiers	1 017	973
Autres	12	10
TOTAL REFINANCEMENT DES ENCOURS CLIENTS	5 514	5 478
Part à moins d'un an	*3 582*	*2 817*
Part à plus d'un an	*1 932*	*2 661*

(1) Carrefour Banque a remboursé en mars 2018 l'emprunt obligataire de 500 millions d'euros émis en 2014 (coupon Euribor 3 mois + 75 bps) et a souscrit, en juin 2018, un nouvel emprunt obligataire de 400 millions d'euros (4 ans - échéance juin 2022, coupon Euribor 3 mois + 62 bps).

(2) Les dettes représentées par un titre sont principalement composées des certificats de dépôt et BMTN émis par Carrefour Banque.

(3) Ce poste se compose de l'opération de titrisation « Master Credit Cards Pass » lancée par Carrefour Banque en novembre 2013, compartimentée et rechargeable, portant sur un encours titrisé de 560 millions d'euros et ayant permis de lever 400 millions d'euros. Le solde au 31 décembre 2018 s'élève à 300 millions d'euros, suite au remboursement au cours du premier semestre des parts seniors pour 110 millions d'euros. Le fonds commun de titrisation est consolidé dans les comptes du Groupe.

5

Note 8 Immobilisations incorporelles, corporelles et immeubles de placement

8.1 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 8.3.

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).

Les logiciels sont amortis linéairement sur des durées allant de un à huit ans.

Les immobilisations incorporelles du Groupe se composent principalement de *goodwill*, présentés sur une ligne distincte de l'état de la situation financière.

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Goodwill	7 983	7 977
Autres immobilisations incorporelles	1 461	1 364
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	9 444	9 341

8.1.1 Goodwill

La valeur des *goodwill* constatés par le Groupe fait l'objet d'un suivi généralement au niveau des secteurs opérationnels constitués par les pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités au travers de magasins intégrés.

À fin 2018, la valeur nette totale des *goodwill* est très proche de celle enregistrée fin 2017 (soit + 6 millions d'euros). Les acquisitions réalisées au cours de l'année 2018 en France ont été compensées par les écarts de conversion défavorables, notamment constatés au Brésil et en Argentine.

(en millions d'euros)	***Goodwill* nets fin décembre 2017**	**Acquisitions**	**Cessions**	**Dépréciation**	**Autres mouvements**	**Écarts de conversion**	***Goodwill* nets fin décembre 2018**
France	4 814	78	-	-	9	-	4 901
Belgique	956	-	-	(0)	-	-	956
Espagne	952	-	-	-	-	-	952
Brésil	498	-	-	-	1	(53)	446
Italie	253	-	-	(2)	(0)	-	251
Pologne	252	-	-	-	-	(7)	244
Argentine	39	-	-	-	-	(19)	20
Autres pays	213	-	-	-	-	0	213
TOTAL	7 977	78	-	(3)	10	(79)	7 983

En 2017, la valeur nette totale des *goodwill* a diminué de 663 millions d'euros, en raison principalement des dépréciations comptabilisées pour 707 millions d'euros en Italie.

(en millions d'euros)	***Goodwill* nets fin décembre 2016**	**Acquisitions**	**Cessions**	**Dépréciation**	**Autres mouvements**	**Écarts de conversion**	***Goodwill* nets fin décembre 2017**
France	4 775	39	-	-	-	-	4 814
Belgique	956	-	-	-	-	-	956
Espagne	862	90	-	-	-	-	952
Brésil	575	-	-	-	-	(77)	498
Italie [(1)]	960	-	-	(707)	-	-	253
Pologne	238	-	-	-	-	13	252
Argentine	53	-	-	-	-	(13)	39
Autres pays	221	-	-	-	-	(9)	213
TOTAL	8 640	129	-	(707)	-	(85)	7 977

(1) Le montant de la dépréciation comptabilisée sur l'exercice 2017 porte sur les goodwill affectés au pays (secteur opérationnel) pour 700 millions d'euros ; le solde de 7 millions d'euros porte sur les goodwills affectés aux magasins.

8.1.2 Autres immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017 [1]
Valeur brute	3 510	3 233
Amortissements	(2 146)	(1 974)
Dépréciations	(101)	(90)
Immobilisations incorporelles en cours	198	195
TOTAL AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	**1 461**	**1 364**

(1) Les autres immobilisations incorporelles nettes sont passées de 1,364 millions d'euros au 31/12/2017 à 1,370 millions d'euros au 01/01/2018 suite à l'application de la norme IAS 29 à partir de ce jour-là (cf. note 4).

Variation des autres immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Au 31 décembre 2016	3 202	(1 937)	1 266
Acquisitions	379	-	379
Cessions	(81)	33	(48)
Écarts de conversion	(70)	43	(27)
Amortissements	-	(181)	(181)
Dépréciations	-	(18)	(18)
Variations de périmètre, transferts et autres mouvements	(3)	(3)	(6)
Au 31 décembre 2017	3 427	(2 063)	1 364
Ajustements liés à la première application d'IAS 29	27	(21)	6
Au 1er janvier 2018	3 454	(2 084)	1 370
Acquisitions	377	-	377
Cessions	(69)	34	(36)
Écarts de conversion	(66)	41	(25)
Amortissements	-	(217)	(217)
Dépréciations	-	(20)	(20)
Variations de périmètre, transferts et autres mouvements	13	0	13
AU 31 DÉCEMBRE 2018	**3 707**	**(2 246)**	**1 461**

8.2 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.

Les immobilisations corporelles en cours de construction sont comptabilisées au coût diminué de toute perte de valeur identifiée.

Durées d'utilité

L'amortissement des actifs commence lorsqu'ils sont prêts à être utilisés et cesse lors de leur cession, de leur mise au rebut ou de leur reclassement en actifs destinés à être cédés, conformément aux dispositions de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*.

Les terrains ne sont pas amortis. Les autres immobilisations corporelles sont amorties linéairement, en identifiant le cas échéant les principaux composants, en fonction des durées d'utilité estimées suivantes :

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*.

Contrats de location

Lors de la conclusion de contrats de location longue durée portant notamment sur des actifs immobiliers, le Groupe procède à l'analyse des dispositions contractuelles, selon les modalités définies par IAS 17 – *Contrats de location*, pour déterminer s'il s'agit d'un contrat de location-financement, c'est-à-dire un contrat qui a pour effet de transférer substantiellement les risques et avantages inhérents à la propriété d'un bien au preneur, ou d'un contrat de location simple. Lors de la prise à bail d'un ensemble immobilier, le terrain et le bâtiment font l'objet d'une analyse séparée.

Les biens mis à la disposition du Groupe au travers d'un contrat de location-financement, sont comptabilisés de la façon suivante :

- les actifs loués sont comptabilisés en immobilisations corporelles pour la juste valeur du bien loué ou, si elle est inférieure, pour la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location ; ces actifs sont amortis selon les mêmes durées que les immobilisations corporelles dont le Groupe est propriétaire ou sur la durée du contrat si celle-ci est inférieure à la durée d'utilité du bien ;
- la dette correspondante est inscrite au passif du bilan (en « Dettes financières – Part à plus d'un an » et en « Dettes financières – Part à moins d'un an » ; cf. note 14.2.1) ;
- les redevances payées au titre de la location sont ventilées entre la charge financière et l'amortissement du solde de la dette.

Les contrats de location qui ne confèrent pas au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété sont classés en tant que contrats de location simple. Les paiements effectués au titre de ces contrats sont comptabilisés en charges opérationnelles courantes de façon linéaire sur la durée du contrat (cf. note 7.2.2).

	31/12/2018			
(en millions d'euros)	**Valeur brute**	**Amortissements**	**Dépréciations**	**Valeur nette**
Terrains	2 606	(88)	(99)	2 419
Constructions	10 611	(5 175)	(264)	5 173
Matériel, agencements et installations	16 060	(12 055)	(352)	3 653
Autres immobilisations	430	(298)	(5)	127
Immobilisations en cours	567	-	-	567
Terrains en location-financement	448	-	-	448
Constructions en location-financement	1 166	(915)	-	250
Matériel, agencements et installations en location-financement	83	(83)	-	0
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	31 971	(18 614)	(719)	12 637
Dont actifs en location-financement	*1 697*	*(998)*	-	*699*

	31/12/2017 [1]			
(en millions d'euros)	**Valeur brute**	**Amortissements**	**Dépréciations**	**Valeur nette**
Terrains	2 576	(79)	(95)	2 402
Constructions	10 403	(4 933)	(259)	5 211
Matériel, agencements et installations	15 842	(11 461)	(425)	3 956
Autres immobilisations	431	(286)	(4)	141
Immobilisations en cours	658	-	-	658
Terrains en location-financement	456	-	-	456
Constructions en location-financement	1 171	(899)	-	272
Matériel, agencements et installations en location-financement	84	(83)	-	0
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	31 621	(17 741)	(783)	13 097
Dont actifs en location-financement	*1 711*	*(983)*	-	*728*

(1) Les immobilisations corporelles nettes sont passées de 13,097 millions d'euros au 31/12/2017 à 13,379 millions d'euros au 01/01/2018 suite à l'application de la norme IAS 29 à partir de ce jour-là (cf. note 4).

Variation des immobilisations corporelles

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Au 31 décembre 2016	31 169	(17 763)	13 406
Acquisitions [1]	1 995	-	1 995
Cessions	(796)	644	(153)
Amortissements	-	(1 438)	(1 438)
Dépréciations	-	(266)	(266)
Écarts de conversion	(804)	352	(453)
Variations de périmètre, transferts et autres mouvements	58	(53)	5
Au 31 décembre 2017	31 621	(18 524)	13 097
Ajustements liés à la première application d'IAS 29	752	(469)	283
Au 1er janvier 2018	32 372	(18 993)	13 379
Acquisitions [1]	1 226	-	1 226
Cessions	(838)	681	(156)
Amortissements	-	(1 310)	(1 310)
Dépréciations	-	(84)	(84)
Écarts de conversion	(954)	473	(481)
Variations de périmètre, transferts et autres mouvements	165	(102)	63
Au 31 décembre 2018	31 971	(19 334)	12 637

(1) Acquisitions : le montant des acquisitions comprend essentiellement les investissements opérationnels de maintien de nos actifs et de développement du parc, ainsi que les investissements réalisés par la filiale immobilière dédiée à la logistique créée en 2016, Cargo Property ; la baisse observée reflète l'évolution de la stratégie d'investissement du Groupe et les mesures de contrôle mises en œuvre à partir du second semestre 2017 et pleinement effectives en 2018.

8.3 Tests de dépréciation

Principes comptables

Conformément à la norme IAS 36 – *Dépréciation d'actifs*, la recouvrabilité des immobilisations incorporelles et corporelles est testée dès lors que des événements ou modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur des actifs individuels et/ou UGT (Unités Génératrices de Trésorerie) et au minimum une fois par an pour les actifs à durée de vie indéterminée, catégorie composée principalement de *goodwill* pour le Groupe.

Ce test consiste à comparer la valeur nette comptable d'un actif ou d'un groupe d'actifs à sa valeur recouvrable, celle-ci étant définie comme la plus élevée entre la juste valeur (diminuée du coût de sortie) et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus de l'utilisation du bien.

Dans le cas où la valeur recouvrable s'avère inférieure à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée pour la différence entre ces deux montants. Les pertes de valeur relatives aux immobilisations corporelles et incorporelles (hors *goodwill*) peuvent être reprises ultérieurement si la valeur recouvrable redevient plus élevée que la valeur nette comptable, dans la limite de la dépréciation initialement comptabilisée diminuée des amortissements complémentaires qui auraient été comptabilisés si aucune perte de valeur n'avait été constatée.

Dépréciation des immobilisations autres que les goodwill

Le niveau d'analyse auquel Carrefour apprécie la valeur recouvrable des immobilisations corporelles correspond au magasin (UGT) pour l'ensemble des formats.

Conformément à la norme IAS 36, le Groupe procède à l'évaluation de la recouvrabilité de ses immobilisations incorporelles (autres que les *goodwill*) et corporelles, dès lors qu'elles présentent des indices tangibles de perte de valeur : tous les magasins enregistrant un résultat opérationnel courant avant amortissements négatif pendant deux années consécutives (au-delà de la phase d'ouverture) sont testés.

La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur 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 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 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 réalisés pour l'exercice 2018 ont été estimés à partir des trajectoires financières établies par la Direction Générale du pays et validées par la Direction Générale du Groupe.

Le taux d'actualisation par pays correspond à la moyenne pondérée du coût des fonds propres et du coût de l'endettement calculé en utilisant un *gearing* sectoriel médian. Le coût des fonds propres spécifique par pays est obtenu à partir des paramètres locaux (taux sans risque, prime de marché). Le coût de l'endettement pris en considération est évalué selon la même logique.

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.

5

8.3.1 Dépréciation des goodwill et analyse de sensibilité

Les tests de dépréciation réalisés en 2018 ont conduit le Groupe à ne pas comptabiliser de perte de valeur des *goodwill*. En 2017, le Groupe avait comptabilisé une perte de valeur des *goodwill* de l'Italie à hauteur de 700 millions d'euros.

8.3.1.1 Pays pour lesquels la valeur recouvrable est proche de la valeur nette comptable

Dans le cadre des tests menés au 31 décembre 2018, l'Italie et la Pologne ont été identifiées comme ayant une valeur recouvrable proche de la valeur nette comptable tout en lui restant supérieure. Par conséquent, aucune perte de valeur n'a été constatée mais des analyses de sensibilité ont été menées pour les deux pays.

Italie

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.

Cette approche de valorisation multi-critères a été reconduite dans le cadre du test d'*impairment* du *goodwill* au 31 décembre 2018. La juste valeur ainsi déterminée représente la meilleure estimation établie par la Direction Générale du Groupe et permet de conforter le montant du *goodwill* de 251 millions d'euros comptabilisé au 31 décembre 2018.

Pologne

En ce qui concerne la Pologne, les analyses de sensibilité ont été de nouveau mises en œuvre au 31 décembre 2018 afin de mesurer les variations des principales hypothèses financières retenues qui pourraient conduire à une dépréciation. Les montants ci-dessous expriment la différence entre la valeur recouvrable et la valeur comptable des actifs nets affectés au pays concerné ; le signe « - » indique que le scénario étudié conduirait à enregistrer une perte du montant spécifié.

Sensibilité au WACC et à la croissance perpétuelle

		WACC *(en %)*				
		- 1,00 %	- 0,50 %	**0,00 %**	0,50 %	1,00 %
Croissance perpétuelle *(en %)*	- 0,50 %	297	212	142	84	34
	- 0,25 %	350	256	179	115	61
	0,00 %	410	304	**219**	148	89
	0,25 %	477	358	262	185	120
	0,50 %	553	418	311	225	154

Une baisse de 50 bp de l'hypothèse de marge de ROCDA (résultat opérationnel courant avant amortissements rapporté au chiffre d'affaires) retenue pour la détermination de la valeur terminale n'aurait pas d'incidence sur les conclusions du test de dépréciation.

8.3.1.2 Autres pays

Pour les autres pays dans lesquels le Groupe opère, l'analyse de sensibilité du calcul à une variation conjointe des paramètres clefs selon des hypothèses raisonnablement possibles n'a pas fait apparaître de scénario probable dans lequel la valeur recouvrable des groupes d'UGT deviendrait inférieure à sa valeur comptable.

8.3.1.3 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 2018 et 2017, se présentent comme suit :

	2018		2017	
Pays	**Taux d'actualisation après impôt**	**Taux de croissance perpétuelle**	**Taux d'actualisation après impôt**	**Taux de croissance perpétuelle**
France	5,9 %	1,6 %	6,3 %	1,8 %
Espagne	6,5 %	2,1 %	6,8 %	2,1 %
Italie	6,7 %	1,7 %	6,7 %	1,7 %
Belgique	6,0 %	1,8 %	6,2 %	1,8 %
Pologne	7,9 %	2,7 %	8,4 %	3,0 %
Roumanie	9,4 %	3,1 %	9,0 %	2,6 %
Brésil	12,5 %	4,6 %	12,3 %	4,4 %
Argentine	25,3 %	13,3 %	16,2 %	7,4 %
Chine	9,2 %	2,3 %	9,7 %	2,4 %
Taïwan	6,8 %	1,8 %	7,2 %	1,9 %

8.4 Immeubles de placement

Principes comptables

Selon la norme IAS 40 – *Immeubles de placement*, les immeubles de placement sont des biens immobiliers (constructions ou terrains) détenus pour en retirer des loyers ou/et pour valoriser le capital. Au regard des critères attachés à cette norme, ces actifs qui génèrent des flux de trésorerie largement indépendants des autres actifs détenus par le Groupe dans le cadre de l'exploitation des magasins correspondent au sein du Groupe aux galeries marchandes (ensemble de commerces et de services implantés derrière les lignes de caisses des magasins), en pleine propriété ou copropriété ou détenues dans le cadre d'un contrat de location-financement, et dont la surface est au moins égale à 2 500 mètres carrés.

Les immeubles de placement sont comptabilisés à leur coût historique et amortis linéairement sur la même période que les immobilisations corporelles de même nature (cf. note 8.2).

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 8.2).

La juste valeur des immeubles de placement est évaluée deux fois par an :

- soit en appliquant aux loyers bruts annualisés générés par chaque immeuble de placement, un multiple, fonction de la rentabilité calculée sur chacune des galeries marchandes, et un taux de capitalisation, fonction du pays ;
- soit en ayant recours à des expertises indépendantes utilisant deux méthodes : la méthode des flux de trésorerie actualisés et la méthode par le rendement. Les experts utilisent également par recoupement les valeurs vénales au m^2 et les valeurs de marché utilisées sur les transactions comparables.

Compte tenu du peu de données publiques disponibles notamment en terme de taux de capitalisation, de la complexité des évaluations d'actifs immobiliers et 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)	**31/12/2018**	**31/12/2017 (1)**
Immeubles de placement (valeur brute)	576	593
Amortissements et dépréciations	(187)	(183)
TOTAL IMMEUBLES DE PLACEMENT	389	410

(1) Les immobilisations de placement en valeur nette sont passées de 410 millions d'euros au 31/12/2017 à 434 millions d'euros au 01/01/2018 suite à l'application de la norme IAS 29 à partir de ce jour-là (cf. note 4).

Variation des immeubles de placement

(en millions d'euros)	
Au 31 décembre 2016	314
Dotations aux amortissements	(18)
Écarts de conversion	(20)
Investissements	12
Acquisitions liées à des regroupements d'entreprises	29
Transferts et autres mouvements	93
Au 31 décembre 2017	410
Ajustements liés à la première application d'IAS 29	25
Au 1er janvier 2018	434
Dotations aux amortissements	(14)
Écarts de conversion	(35)
Investissements	8
Acquisitions liées à des regroupements d'entreprises	0
Transferts et autres mouvements	(4)
Au 31 décembre 2018	389

Les produits locatifs générés par ces immeubles de placement et comptabilisés sur la ligne « Autres revenus » du compte de résultat s'élèvent à 73,8 millions d'euros en 2018 contre 76,6 millions d'euros en 2017. Les charges opérationnelles directes s'élèvent à 16,0 millions d'euros en 2018 contre 12,3 millions d'euros en 2017.

La juste valeur des immeubles de placement au 31 décembre 2018 a été estimée à 982 millions d'euros contre 988 millions d'euros au 31 décembre 2017. Les évolutions de juste valeur pour les différents pays ne sont pas significatives individuellement.

8.5 Immobilisations en location

Le groupe Carrefour a effectué une revue de l'ensemble de ses contrats de location immobilière pour déterminer s'il s'agit de contrats de location simple ou de contrats de location-financement, qui sont comptabilisés selon les modalités précisées dans les principes comptables en note 8.2.

8.5.1 Contrats de location-financement

Au 31 décembre, le montant des paiements minimaux futurs au titre de contrats de location-financement sur la durée non résiliable est le suivant :

Engagements de location donnés à fin 2018 *(en millions d'euros)*	Total	à moins d'un an	de 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Loyers minimaux à payer	486	42	158	285
Valeur actualisée	307	40	126	141

Engagements de location donnés à fin 2017 *(en millions d'euros)*	Total	à moins d'un an	de 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Loyers minimaux à payer	546	47	165	333
Valeur actualisée	324	44	130	150

Les charges de location et revenus de sous-location comptabilisés en résultat sont les suivants :

Détail des loyers encourus et des revenus de sous-location *(en millions d'euros)*	2018	2017
Loyers minimaux acquittés lors de l'exercice	(35)	(40)
Loyers conditionnels acquittés lors de l'exercice	-	(0)
Revenus de sous-location perçus au cours de l'exercice	16	17

Les paiements minimaux futurs à recevoir au titre des contrats de sous-location non résiliables s'élèvent à 21 millions d'euros au 31 décembre 2018 (contre 14 millions d'euros au 31 décembre 2017).

8.5.2 Contrats de location simple

Au 31 décembre, le montant des paiements minimaux futurs au titre de contrats de location simple sur la durée non résiliable est le suivant :

Engagements de location donnés à fin 2018 *(en millions d'euros)*	Total	à moins d'un an	de 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Loyers minimaux à payer	3 569	1 100	1 618	851
Valeur actualisée	2 872	1 027	1 289	557

Engagements de location donnés à fin 2017 *(en millions d'euros)*	Total	à moins d'un an	de 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Loyers minimaux à payer	3 712	1 115	1 744	853
Valeur actualisée	2 928	1 034	1 358	536

Les charges de location et revenus de sous-location comptabilisés en résultat sont les suivants :

Détail des loyers encourus et des revenus de sous-location *(en millions d'euros)*	2018	2017
Loyers minimaux acquittés lors de l'exercice	(1 213)	(1 217)
Loyers conditionnels acquittés lors de l'exercice	(10)	(12)
Revenus de sous-location perçus au cours de l'exercice	245	255

Les paiements minimaux futurs à recevoir au titre des contrats de sous-location non résiliables s'élèvent à 78 millions d'euros au 31 décembre 2018 (197 millions d'euros au 31 décembre 2017).

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 (« résultat opérationnel courant après quote-part 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 8.3.

9.1 Variation des titres mis en équivalence

La variation de ce poste se présente comme suit :

(en millions d'euros)	
Solde au 31 décembre 2016	1 361
Écarts de conversion	(19)
Quote-part de résultat net	4
Dividendes	(80)
Acquisitions et Augmentations de capital	64
Autres mouvements	24
Solde au 31 décembre 2017	1 355
Ajustements liés à la première application d'IFRS 9	7
Solde au 1er janvier 2018	1 362
Écarts de conversion	(15)
Quote-part de résultat net	14
Dividendes	(51)
Acquisitions et Augmentations de capital	115
Autres mouvements	(51)
Solde au 31 décembre 2018	1 374

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)	35 %	5 489	2 754	5 047	340	30
Provencia SA (France)	50 %	454	263	247	861	26
Showroomprive.com (France)	21 %	447	197	197	655	(5)
Carrefour SA (Turquie)	46 %	437	30	236	906	(2)
Costasol (Espagne)	34 %	97	57	60	129	7
Mestdagh (Belgique)	25 %	290	22	109	585	(42)
Ulysse (Tunisie)	25 %	131	62	112	335	14
Autres sociétés [(1)]	NA	971	346	552	1 424	(1)

(1) Ligne comprenant 191 sociétés considérées individuellement comme non significatives.

Les deux principales valeurs des titres mis en équivalence au 31 décembre 2018 concernent Carmila pour 908 millions d'euros (942 millions d'euros au 31 décembre 2017) et Provencia pour 122 millions d'euros (118 millions d'euros au 31 décembre 2017). Elles représentent 75 % de la valeur totale des mises en équivalence à fin 2018.

Les informations financières résumées présentées dans le tableau ci-dessus correspondent aux données à 100 % issues des états financiers des entreprises associées, retraités le cas échéant afin de refléter les ajustements d'homogénéisation des méthodes comptables effectués lors de l'application de la méthode de la mise en équivalence (données non retraitées des ajustements de juste valeur effectués au moment de l'acquisition ou de la perte de contrôle et de l'élimination de la quote-part du Groupe dans les résultats découlant des opérations de cession ou d'acquisition d'actifs réalisées entre le Groupe et l'entreprise associée).

Carmila – société dédiée à la valorisation des centres commerciaux attenants aux hypermarchés Carrefour en France, en Espagne et en Italie, créée en 2014 par le Groupe et ses partenaires co-investisseurs – est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence, la gouvernance établie avec les co-investisseurs conférant à Carrefour une influence notable sur Carmila.

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 liste 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 (opération décrite en note 3.2.2), 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 la nouvelle entité 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 quatorze membres, dont huit Administrateurs indépendants et cinq Administrateurs désignés par Carrefour) 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 2018 et au 31 décembre 2017 de l'entreprise associée Carmila (tels que publiés dans ses propres états financiers consolidés [(1)]). L'ANR EPRA (Actif Net Réévalué - *European Public Real Estate Association*) de Carmila s'élève à 3,876 millions d'euros au 31 décembre 2018.

(en millions d'euros)	**2018**	**2017**
Produits (revenus locatifs)	340	301
Résultat opérationnel avant ajustement de juste valeur des actifs	261	230
Résultat opérationnel [(1)]	275	394
Résultat net des activités poursuivies	164	314
Total actifs non courants [(1)]	6 092	5 521
Total actifs courants	411	513
dont trésorerie et équivalents de trésorerie	*71*	*329*
Total passifs non courants	2 550	2 158
Total passifs courants	301	334
Pourcentage d'intérêt détenu par Carrefour	*35,4 %*	*35,8 %*
Carrefour - Valeur des titres Carmila mis en équivalence	908	942
Carrefour - Dividendes reçus de Carmila	36	66

(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 2018 avec les principales sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont présentés ci-dessous :

(en millions d'euros)	**Carmila (France)**	**Carrefour SA (Turquie)**	**Provencia (France)**	**Mestdagh (Belgique)**	**Ulysse (Tunisie)**
Chiffre d'affaires (ventes de marchandises)	-	1	590	49	8
Redevances de franchise	-	2	9	8	2
Revenus de l'activité de promotion immobilière [(1)]	67	-	-	-	-
Prestations de services	15	-	-	6	-
Honoraires et autres charges opérationnelles	(7)	-	-	-	-
Créances à la clôture	32	0	31	4	4
Dettes à la clôture	(6)	(4)	-	-	-

(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 bilantielle pour toutes les différences temporelles existant entre la valeur comptable des actifs et passifs inscrits au bilan consolidé et leur valeur fiscale (sauf cas particuliers prévus par la norme IAS 12), ainsi que sur les déficits fiscaux reportables. L'évaluation des impôts différés est faite en utilisant le taux d'impôt adopté ou quasi adopté à la date d'arrêté des comptes. Les actifs et passifs d'impôt différé ne sont pas actualisés et sont présentés au bilan en actifs et passifs non courants.

La recouvrabilité des impôts différés actifs est appréciée par entité fiscale, en prenant en compte les estimations de résultat fiscal futur dérivées du plan stratégique de chaque pays (établi selon les modalités décrites en note 8.3) 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)	**2018**	**2017 retraité**
Impôts exigibles (y compris provisions)	(544)	(496)
Impôts différés	5	(122)
TOTAL IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	(539)	(618)

Rapprochement du taux d'impôt théorique et du taux d'impôt effectif

L'impôt théorique pour 2018 et 2017 est calculé sur la base du résultat consolidé avant impôt auquel est appliqué le taux d'impôt en vigueur en France. Pour l'exercice 2018, il correspond à une charge de 171 millions d'euros, qui se rapproche de la charge nette de 539 millions d'euros effectivement comptabilisée comme suit :

(en millions d'euros)	**2018**	**2017 retraité**
Résultat avant impôts	496	533
Taux d'imposition normatif en France	*34,4 %*	*34,4 %*
Charge d'impôt théorique	(171)	(184)
Éléments de rapprochement avec le taux effectif :		
• Effet des différences entre le taux d'imposition normatif en France et le taux d'imposition des filiales étrangères	33	(40)
• Effet des changements de taux d'imposition applicables	(40)	(46)
• Impôts et crédits d'impôt non assis sur le résultat fiscal [1]	(36)	19
• Effets impôt sur les différences permanentes	(15)	(135)
• Impôts différés actifs reconnus sur différences temporelles et déficits reportables nés au cours d'exercices antérieurs [2]	66	139
• Impôts différés actifs non reconnus sur différences temporelles et déficits reportables nés au cours de l'exercice [3]	(260)	(98)
• Dépréciation d'impôts différés actifs reconnus au cours d'exercices antérieurs [3]	(113)	(270)
• Effet impôt sur la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	(5)	(1)
• Autres différences	1	(1)
TOTAL IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	(539)	(618)
Taux effectif d'impôt	*108,6 %*	*116,0 %*

(1) Le montant d'impôts non assis sur le résultat tient notamment compte de la CVAE, qui s'élève à 51 millions d'euros en 2018 (62 millions en 2017), des retenues à la source, ainsi que de l'évolution des provisions pour risques fiscaux (cf. note 11.2.1). Il intègre aussi l'effet impôt associé aux résultats des activités abandonnées (cf. note 5).

(2) Le montant des impôts différés actifs relatifs à des exercices antérieurs reconnus en 2018 se rapporte notamment à la Belgique. En 2017, il se rapportait notamment au Brésil.

(3) Les dépréciations d'impôts différés actifs ont été constatées principalement en France, en Chine et en Argentine.

10.2 Impôts différés actifs et passifs

Le Groupe présente une position nette d'impôts différés actifs de 182 millions d'euros au 31 décembre 2018, contre 147 millions d'euros une année auparavant.

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Impôts différés actifs	723	636
Impôts différés passifs	(541)	(489)
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS	**182**	**147**

Les principales natures d'impôts différés se détaillent comme suit :

				Variations			
(en millions d'euros)	31/12/2017	Ajustements liés à la première application des normes IFRS 9 et IAS 29	01/01/2018	Compte de résultat	Impôt sur les autres éléments du résultat global (OCI)	Périmètre, écarts de conversion et autres variations	31/12/2018
Déficits reportables	1 108		1 108	289	-	(135)	1 262
Immobilisations corporelles	205		205	(72)	-	(1)	131
Provisions non déductibles	738		738	93	(14)	(37)	779
Goodwill amortissables fiscalement	247		247	67	-	1	315
Autres immobilisations incorporelles	4		4	(0)	-	(0)	4
Stocks	172		172	(17)	-	(4)	151
Instruments financiers	5	127	133	2	1	(0)	136
Autres différences temporelles	118		118	(83)	-	(58)	(23)
Impôts Différés Actifs avant compensation	2 597	127	2 725	280	(13)	(235)	2 756
Incidence de la compensation IDA-IDP	(508)		(508)	0	-	24	(484)
Impôts Différés Actifs après compensation	2 090	127	2 217	280	(13)	(211)	2 272
Dépréciation d'impôts différés actifs	(1 454)	(4)	(1 457)	(290)	-	197	(1 550)
Impôts Différés Actifs nets	636	124	760	(10)	(13)	(14)	723
Immobilisations corporelles	(208)	(77)	(285)	(14)	-	50	(250)
Provisions réglementées	(413)		(413)	18	-	(0)	(394)
Goodwill amortissables fiscalement	(171)		(171)	(2)	-	17	(157)
Autres immobilisations incorporelles	(1)		(1)	0	-	0	(1)
Stocks	(19)		(19)	3	-	-	(16)
Instruments financiers	(7)	(4)	(12)	7	(7)	(2)	(14)
Autres différences temporelles	(177)		(177)	1	-	(18)	(193)
Impôts Différés Passifs avant compensation	(997)	(81)	(1 078)	14	(7)	46	(1 025)
Incidence de la compensation IDA-IDP	508		508	0	-	(24)	484
Impôts Différés Passifs après compensation	(489)	(81)	(570)	14	(7)	22	(541)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	**147**	**42**	**190**	**5**	**(20)**	**8**	**182**

10.3 Impôts différés non activés

Le montant des impôts différés non reconnus s'élève au 31 décembre 2018 à 1 550 millions d'euros (à comparer à 1 454 millions d'euros au 31 décembre 2017), dont 1 026 millions d'euros d'impôts différés actifs sur déficits reportables (738 millions d'euros au 31 décembre 2017) et 524 millions d'euros d'impôts différés actifs sur différences temporelles (716 millions d'euros au 31 décembre 2017).

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)	31/12/2017	Impact IFRS 9	01/01/2018	Écarts de conversion	Dotations Actualisation		Reprises sans utilisation	Reprises avec utilisation	Autres	31/12/2018
Engagements vis-à-vis du personnel [1]	1 256	-	1 256	0	87	(64)	(123)	(60)	0	1 095
Litiges	1 280	-	1 280	(91)	421	-	(206)	(116)	1	1 290
Litiges fiscaux	*960*	-	*960*	*(65)*	*279*	-	*(138)*	*(35)*	*(4)*	*998*
Litiges sociaux	*166*	-	*166*	*(16)*	*82*	-	*(33)*	*(61)*	*4*	*143*
Litiges légaux	*154*	-	*154*	*(10)*	*59*	-	*(35)*	*(20)*	*1*	*149*
Réorganisations	108	-	108	(0)	695	-	(25)	(80)	(1)	697
Provisions liées aux activités de banque et d'assurance [2]	215	90	306	(7)	23	-	(22)	(25)	1	276
Autres [3]	144	-	144	(0)	65	-	(38)	(17)	10	163
TOTAL PROVISIONS	3 003	90	3 094	(98)	1 290	(64)	(413)	(298)	12	3 521

(1) Cf. note 12.
(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 (cf. notes 4 et 7.5.1), 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.

Les sociétés du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procès ou litiges dans le cours normal de leurs activités. Par ailleurs, celles-ci font également l'objet de contrôles fiscaux dont certains peuvent donner lieu à redressement. Les principaux litiges sont décrits ci-dessous. Dans chaque cas, le risque est évalué par la Direction du Groupe et ses Conseils.

Au 31 décembre 2018, le montant des provisions enregistrées par le Groupe au titre de l'ensemble des litiges dans lesquels il est impliqué s'élève à 1 290 millions d'euros, à comparer à 1 280 millions d'euros un an plus tôt. Le Groupe n'en fournit pas le détail, considérant que la divulgation du montant de la provision éventuellement constituée en considération de chaque litige en cours serait de nature à causer au Groupe un préjudice sérieux.

11.2 Litiges

Dans le cadre de ses activités réalisées dans une dizaine de pays différents, le Groupe est confronté à des litiges d'ordre fiscal, social ou commercial.

11.2.1 Litiges fiscaux

Certaines sociétés du Groupe ont fait ou font l'objet de contrôles par les autorités fiscales des pays dans lesquels elles sont enregistrées.

Au Brésil, Carrefour 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 de Carrefour Brésil et une provision est comptabilisée en conséquence. Au 31 décembre 2018, la provision correspondante s'élève à 510 millions d'euros (contre 518 millions d'euros au 31 décembre 2017) 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 471 millions d'euros (509 millions d'euros au 31 décembre 2017).

En France, Carrefour a fait l'objet de redressements en matière d'impôt sur les sociétés portant notamment (i) sur le champ d'application du « rabot » qui plafonne la déduction des charges financières en 2015 (Carrefour conteste ce redressement) et (ii) sur l'exercice de déduction des charges à payer sur bonus, décalé d'un exercice.

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 légaux et commerciaux

Le Groupe fait l'objet de contrôles réguliers par les autorités en charge du respect de la législation commerciale en vigueur et des autorités de la concurrence. Des litiges avec les fournisseurs peuvent également apparaître au travers d'interprétations divergentes des dispositions légales ou contractuelles.

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 2,1 milliards d'euros au 31 décembre 2018. 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 603 millions d'euros au 31 décembre 2018. L'exposition totale du risque devrait être réduite de 55 millions d'euros dans le cadre d'un jugement partiel de la Cour Supérieure Administrative brésilienne de février 2018 dont la publication est toujours en attente.

À ce jour, la sortie de ressource est toujours considérée comme non probable par le Groupe.

En 2018, le Groupe a apporté à des amnisties quelques contentieux portant sur des crédits ICMS liés à des transferts de « produits de base » dans les états de Rio de Janeiro, Rio Grande de Sul et Paraiba et pouvant faire l'objet de jugements définitifs avant fin 2019. La position du Groupe pour les contentieux devant se dénouer après cette date reste inchangée et le risque de perte sur les contentieux « produits de base » est jugé comme non probable. Le Groupe attend une décision favorable de « modulation » de la Cour suprême devant intervenir fin 2019.

En France, le 16 juillet 2018, l'Autorité de la Concurrence a notifié l'ouverture d'enquêtes sur les rapprochements à l'achat dans le secteur de la grande distribution à dominante alimentaire.

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 7.2.2). 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 a l'emploi sont les avantages du personnel payables après la cessation de l'emploi. Le Groupe accorde des avantages postérieurs à l'emploi dans le cadre de régimes à cotisations définies et de régimes à prestations définies.

Régimes à cotisations définies

Les régimes à cotisations définies se caractérisent par des versements de cotisations périodiques à des organismes extérieurs qui en assurent la gestion administrative et financière. Ces régimes libèrent l'employeur de toute obligation ultérieure, l'organisme se chargeant de verser aux salariés les montants qui leur sont dus (régime vieillesse de base de la Sécurité Sociale en France, régimes complémentaires de retraite, fonds de pension à cotisations définies).

Ces cotisations sont comptabilisées en charge quand elles sont dues.

Régimes à prestations définies et avantages à long terme

Le groupe Carrefour provisionne les différents avantages à prestations définies conditionnés par l'accumulation d'années de service au sein du Groupe.

L'obligation du Groupe au titre de ces avantages est calculée annuellement selon la méthode des unités de crédits projetées en tenant compte d'hypothèses actuarielles telles que l'augmentation des salaires, l'âge de départ, la mortalité, la rotation du personnel et le taux d'actualisation.

Le taux d'actualisation est déterminé à la date de clôture par référence aux taux des obligations d'entreprises de première catégorie ayant une date d'échéance proche de celle des engagements du Groupe. Les calculs sont effectués par un actuaire qualifié.

La provision comptabilisée au titre des régimes à prestations définies est égale à la valeur actualisée de l'obligation diminuée, le cas échéant, de la juste valeur des actifs versés dans des fonds affectés à leur financement. La charge comptabilisée au compte de résultat comprend :

- le coût des services rendus au cours de l'exercice, le coût des services passés ainsi que les éventuels effets de toute modification ou liquidation de régime, qui sont comptabilisés en résultat opérationnel ;
- la charge nette d'intérêts sur les obligations et les actifs de couverture comptabilisée en résultat financier.

Les réévaluations du passif net (écarts actuariels, rendement des actifs du régime et, le cas échéant, variation de l'effet du plafonnement de l'actif) sont comptabilisés immédiatement en « Autres éléments du résultat global ».

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) et dépend de l'ancienneté dans le Groupe.

Carrefour a mis en place en 2009 un régime de retraite supplémentaire à prestations définies, modifié en 2015. Les principales caractéristiques de ce régime sont :

- bénéficiaires : avoir un minimum de 3 ans d'ancienneté effective et percevoir une rémunération annuelle brute supérieure à 18 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale (PASS) ;
- prestations servies : 2,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté sous réserve du respect des conditions de performance applicables pour chaque année. Aucune rente n'est versée si un nombre minimum d'années n'a pas été validé au titre des conditions de performance ;
- ancienneté : l'ancienneté retenue est celle acquise au sein du groupe Carrefour : elle prend en compte la présence au sein du Groupe y compris au titre de contrats de travail non consécutifs. Aucune bonification d'ancienneté n'est prévue ;
- rémunération de référence : la rémunération de référence est calculée sur la moyenne des 3 dernières rémunérations annuelles (salaire de base et rémunération variable annuelle), perçues au cours des trois années civiles précédant l'année de cessation d'activité. Cette moyenne est plafonnée à 60 PASS ;
- rente annuelle maximum : 25 % de la rémunération de référence et la différence entre 45 % de la rémunération de référence et le montant annuel des retraites de base, complémentaire et supplémentaire ;
- rente de réversion : en cas de décès, une rente de réversion au conjoint survivant est prévue à hauteur de 50 % de la rente de retraite du bénéficiaire.

Régimes en vigueur en Belgique

Les principaux engagements portés par le Groupe en Belgique concernent les « prépensions » et le « fonds de solidarité ».

Le système de prépension prévoit le versement d'une allocation de chômage pendant la période allant de l'âge de départ à la retraite proposé dans la convention collective à l'âge légal de départ à la retraite. Carrefour est engagé à compléter les allocations versées par l'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 :

2017 *(en millions d'euros)*	**France**	**Belgique**	**Italie**	**Autres pays**	**Total Groupe**
Coûts des services [(1)]	31	12	0	1	44
Charges d'intérêts (effet de l'actualisation)	11	6	2	1	18
Produits d'intérêts sur les actifs de couverture	(0)	(3)	-	(0)	(3)
Autres éléments	(1)	-	-	-	(1)
CHARGES (PRODUITS) DE L'EXERCICE 2017	**40**	**15**	**2**	**1**	**58**

2018 *(en millions d'euros)*	**France**	**Belgique**	**Italie**	**Autres pays**	**Total Groupe**
Coûts des services [(1)]	(42)	(8)	(0)	1	(50)
Charges d'intérêts (effet de l'actualisation)	13	6	2	1	22
Produits d'intérêts sur les actifs de couverture	(0)	(3)	-	(0)	(3)
Autres éléments	(1)	-	-	0	(1)
CHARGES (PRODUITS) DE L'EXERCICE 2018	**(31)**	**(5)**	**1**	**1**	**(33)**

(1) Le détail du coût des services est présenté ci-dessous :

2017 *(en millions d'euros)*	**France**	**Belgique**	**Italie**	**Autres pays**	**Total Groupe**
Coût des services rendus au cours de la période	57	17	0	1	74
Coût des services passés (modifications et réductions de régime)	1	(4)	-	(0)	(3)
Impact des liquidations et autres	(26)	-	(0)	-	(26)
Total Coût des services de l'exercice 2017	31	12	0	1	44

2018 *(en millions d'euros)*	**France**	**Belgique**	**Italie**	**Autres pays**	**Total Groupe**
Coût des services rendus au cours de la période	52	16	0	1	68
Coût des services passés (modifications et réductions de régime)	0	(24)	-	-	(24)
Impact des liquidations et autres	(93)	-	(1)	-	(94)
Total Coût des services de l'exercice 2018	(42)	(8)	(0)	1	(50)

Un produit net de 33 millions d'euros a été comptabilisé sur l'exercice 2018. Ce produit reflète les reprises de provision enregistrées suite aux plans de départs de salariés, en particulier en France et Belgique (cf. note 2.1). Ces reprises ont été enregistrées dans les produits et charges non courants. Le reste des produits et charges de l'exercice 2018 afférentes aux engagements de retraite et avantages assimilés a été enregistré en frais de personnel, à l'exception des (19) millions d'euros de charge financière nette.

12.1.3 Décomposition de la provision

(en millions d'euros)	**France**	**Belgique**	**Italie**	**Autres pays**	**Total Groupe**
Obligation (DBO)	889	450	128	42	1 509
Juste valeur des actifs de couverture	(16)	(230)	-	(7)	(253)
PROVISION AU 31 DÉCEMBRE 2017	**873**	**221**	**128**	**35**	**1 256**
Obligation (DBO)	770	398	115	42	1 326
Juste valeur des actifs de couverture	(6)	(217)	-	(8)	(231)
PROVISION AU 31 DÉCEMBRE 2018	**764**	**181**	**115**	**35**	**1 095**

12.1.4 Évolution de la provision

(en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Provision au 31 décembre 2016	858	253	136	32	1 279
Impact au compte de résultat	40	15	2	1	59
Prestations payées directement par l'employeur	(7)	(12)	(9)	(0)	(28)
Effet périmètre	(5)	-	-	-	(5)
Écarts actuariels [(1)]	(13)	(28)	(1)	4	(38)
Autres	(0)	(8)	-	(2)	(10)
Provision au 31 décembre 2017	873	221	128	35	1 256
Impact au compte de résultat	(31)	(5)	1	1	(33)
Prestations payées directement par l'employeur	(18)	(12)	(12)	(0)	(42)
Effet périmètre	(8)	-	-	-	(8)
Écarts actuariels [(1)]	(51)	(13)	(2)	2	(64)
Autres	(1)	(10)	(0)	(3)	(14)
Provision au 31 décembre 2018	764	181	115	35	1 095

(1) Cette ligne se décompose comme suit :

2017 *(en millions d'euros)*	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Gains et pertes d'expérience	6	-	1	2	9
Impact des changements d'hypothèses démographiques	(6)	-	(0)	1	(5)
Impact des changements d'hypothèses financières	(12)	(20)	(2)	0	(34)
Écarts liés au rendement des actifs	(1)	(8)	-	0	(9)
Écarts actuariels de l'exercice 2017	(13)	(28)	(1)	4	(38)

2018 *(en millions d'euros)*	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Gains et pertes d'expérience	(24)	-	0	0	(24)
Impact des changements d'hypothèses démographiques	(11)	-	-	1	(10)
Impact des changements d'hypothèses financières	(16)	(15)	(2)	0	(32)
Écarts liés au rendement des actifs	(0)	1	-	(0)	1
Écarts actuariels de l'exercice 2018	(51)	(13)	(2)	2	(64)

12.1.5 Actifs de couverture

(en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Juste Valeur au 31 décembre 2016	53	227	-	7	286
Rendement des actifs	0	3	-	0	3
Prestations payées par le fonds	(31)	(16)	-	7	(40)
Écarts actuariels Gain/(Perte)	1	8	-	(0)	9
Autres	(6)	8	-	(7)	(5)
Juste Valeur au 31 décembre 2017	16	230	-	7	253
Rendement des actifs	0	3	-	0	3
Prestations payées par le fonds	(11)	(24)	-	(3)	(38)
Écarts actuariels Gain/(Perte)	0	(1)	-	0	(1)
Autres	-	10	-	3	13
Juste Valeur au 31 décembre 2018	6	217	-	8	231

La répartition des actifs de couverture par catégorie se présente comme suit :

	31 décembre 2018				31 décembre 2017			
	Obligations	Actions	Placements monétaires	Immobilier et autres	Obligations	Actions	Placements monétaires	Immobilier et autres
France	28 %	3 %	68 %	1 %	57 %	7 %	33 %	3 %
Belgique	33 %	9 %	57 %	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 sont présentées dans le tableau ci-dessous :

	2018	2017
Âge de départ à la retraite	62-67 ans	62-67 ans
Évolution des salaires	1,9 % à 2,5 %	1,9 % à 2,5 %
Taux d'inflation	1,9 %	1,9 %
Taux d'actualisation	1,6 %	1,4 %

Le taux d'actualisation retenu pour la France, la Belgique et l'Italie s'élève à 1,60 % (1,44 % en 2017). Ces taux sont fondés sur un indice qui regroupe la performance d'obligations *corporate* notées AA dont les maturités correspondent aux flux attendus des régimes.

La duration moyenne des régimes en France, Belgique et Italie est respectivement de 11,6 ans, 8,2 ans et 8,5 ans en 2018 (contre 11,3 ans, 9 ans et 9,2 ans respectivement en 2017).

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 (31) millions d'euros sur le montant de la valeur actuelle de l'engagement au titre des régimes en France, en Belgique et en Italie ;
- une hausse de 25 points de base du taux d'inflation aurait eu une incidence de l'ordre de 24 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 2018 au titre des paiements en actions s'élève à 6,3 millions d'euros, comptabilisée en charges de personnel dans le résultat opérationnel courant, en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres (13,1 millions d'euros en 2017).

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 2018, les plans de performance et de présence mis en place en 2010 étant arrivés à expiration en juillet 2017. Pour mémoire, les mouvements intervenus sur l'exercice 2017 sur ces plans ont été les suivants :

	2018	2017
Nombre d'options restant à lever au 1er janvier	-	1 823 200
dont options exerçables	-	*1 823 200*
Options attribuées sur l'exercice (1)	-	-
Options exercées sur l'exercice	-	-
Options annulées et échues sur l'exercice (2)	-	(1 823 200)
Nombre d'options restant à lever au 31 décembre	-	-
dont options exerçables	-	-

(1) Le Comité des rémunérations Groupe a décidé de n'attribuer aucun plan d'options d'achat d'actions Carrefour SA sur les exercices 2017 et 2018.
(2) Les plans 2010 sont arrivés à échéance en juillet 2017. Les options non exercées à cette date (soit 1 823 200 options) ont été radiées.

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 seront acquises au terme d'une période de 12 mois suivant la date de l'introduction en Bourse ;
- 1/3 des options seront 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 R$)*	11,7
Juste valeur de l'action estimée à la date d'octroi *(en R$)*	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 R$)*	3,73

Les **mouvements intervenus au cours de l'exercice 2018** sur le plan d'options d'achat d'actions sont les suivants :

	2018
Nombre d'options restant à lever au 1er janvier	7 838 783
dont options exerçables	*2 612 928*
Options attribuées sur l'exercice	500 000
Options exercées sur l'exercice	(2 391 617)
Options annulées et échues sur l'exercice	(2 094 279)
Nombre d'options restant à lever au 31 décembre	3 852 887
dont options exerçables	*1 284 296*

12.2.2 Plans d'attribution gratuite d'actions

Le 27 juillet 2016, le Conseil d'administration a décidé de procéder, sur proposition du Comité des rémunérations et sur le fondement de la 14e résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 mai 2016, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre en faveur de 950 collaborateurs du Groupe environ. Ce plan porte sur un nombre maximal de 1 950 000 actions (soit 0,26 % du capital social), dont l'acquisition est soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'administration ayant décidé la mise en place du plan). Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de trois conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression de l'EBITDA, pour 35 %, et la croissance organique du chiffre d'affaires, pour 35 %) ; et
- une condition liée à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (pour 30 %).

Les **principales caractéristiques du plan d'attribution gratuite d'actions** en vigueur au 31 décembre 2018 sont présentées dans le tableau ci-après.

	Plan 2016 Performance
Date d'Assemblée Générale	17 mai 2016
Date d'attribution (1)	15 septembre 2016
Date d'acquisition (2)	28 juillet 2019
Nombre total d'actions attribuées à la date d'attribution	1 944 850
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	950
Juste valeur d'une action *(en euros)* (3)	20,18

(1) Date de notification aux bénéficiaires (date à laquelle les bénéficiaires ont eu connaissance des caractéristiques et conditions des plans).
(2) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.
(3) Prix de marché de l'action à la date d'attribution (cours de référence), ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits.

Les **mouvements intervenus sur l'exercice** sur le plan d'attribution gratuite d'actions sont les suivants :

	2018	2017
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1er janvier	1 739 450	1 942 150
dont actions attribuables	*8 000*	-
Actions attribuées sur l'exercice	-	-
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice	(12 000)	(3 500)
Actions annulées sur l'exercice	(210 900)	(199 200)
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	1 516 550	1 739 450
dont actions attribuables	*0*	*8 000*

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)	2018	2017
Rémunération fixe (1) au titre de l'exercice	8,5	5,3
Rémunération variable (2) relative à l'année précédente	4,8	11,4
Avantages en nature logement et véhicule	0,4	0,1
Rémunération totale versée	13,7	16,8
Charges patronales	4,1	5,1
Indemnités de fin de mandat (3)	-	4,0

(1) En 2017, les principaux dirigeants correspondaient aux membres du Conseil d'administration, de l'équipe de direction du Groupe (jusqu'au 2 octobre 2017), qui comptait 6 membres, et du Comité Exécutif Groupe, composé de 14 membres (à compter du 2 octobre 2017). En 2018, la rémunération fixe de l'équipe dirigeante a été prise en considération sur une année complète (notamment pour les 16 membres du Comité Exécutif Groupe à fin 2018).

(2) Les montants présentés au titre de l'exercice 2017 comprennent les sommes versées à M. Georges Plassat, Président-Directeur Général jusqu'au 18 juillet 2017, au titre des plans de rémunération à long terme 2014/2015 et 2016/2017.

(3) Il est rappelé que M. Georges Plassat a décidé de renoncer à l'application de la clause de non concurrence qui lui avait été octroyée et donc à l'indemnité de départ correspondante (communiqué de presse du 16 juin 2018).

Les autres avantages accordés sont les suivants :

- régime de retraite à prestations définies décrit en note 12.1, étant précisé que les engagements et charges comptables du régime de retraite supplémentaire à prestations définies ne sont pas individualisables (répartition entre les dirigeants du Groupe et les autres bénéficiaires de ce régime basée sur des clés de répartition) ;
- options d'achat d'actions et actions gratuites : les dirigeants présents au 31 décembre 2018 disposaient de 133 000 actions gratuites (123 000 à fin 2017), 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.

Le montant des jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2018 s'élève à 1,1 million d'euros (1 million d'euros en 2017).

12.4 Effectifs

	2018	2017
Directeurs seniors	489	522
Directeurs	2 222	2 267
Cadres	40 978	42 575
Employés	317 241	330 790
EFFECTIF MOYEN DU GROUPE	360 930	376 154
EFFECTIF FIN DE PÉRIODE DU GROUPE	363 862	378 923

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 2018, le capital social était composé de 789 252 839 actions ordinaires d'une valeur nominale de 2,5 euros. Toutes les actions émises ont été libérées entièrement.

(en milliers d'actions)	**2018**	**2017**
Émises au 1er janvier	774 678	756 235
Émission contre de la trésorerie	-	-
Options sur actions exercées	-	-
Paiement du dividende en actions	14 575	18 443
Annulation de titres	-	-
Émises au 31 décembre	789 253	774 678

La variation de l'exercice correspond aux actions nouvelles émises pour les besoins du paiement du dividende en action (cf. notes 2.4 et 13.3).

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 2018, le Groupe contrôlait 9 457 539 de ses propres actions, à comparer à 11 719 539 à fin décembre 2017.

Les actions propres comprennent les actions affectées à la couverture des plans d'options d'achat d'actions et d'attribution gratuite d'actions, ainsi que les actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité mis en place en juillet 2016 avec Rothschild & Cie Banque (en remplacement du contrat confié depuis 2014 à Oddo Corporate Finance).

Tous les droits relatifs à ces actions sont suspendus jusqu'à ce que ces actions soient remises en circulation.

13.3 Dividendes

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 15 juin 2018, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2017 à 0,46 euro par action avec une option de paiement de ce dividende en actions.

À la clôture de la période d'option le 4 juillet 2018, les actionnaires ayant choisi le paiement du dividende en actions représentent 56,93 % du capital.

Le 13 juillet 2018 ont eu lieu :

- le règlement livraison des 14 575 028 actions nouvelles émises pour les besoins du paiement du dividende en action, suite à une augmentation du capital social et des primes d'émission de Carrefour d'un montant total de 200 millions d'euros ;
- le versement du dividende global en numéraire aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions (152 millions d'euros).

13.4 Autres éléments du résultat global

	2018			2017		
Part du Groupe *(en millions d'euros)*	**Brut**	**Impôt**	**Net**	**Brut**	**Impôt**	**Net**
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie	5	(7)	(2)	(29)	10	(19)
Variation de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	N/A	N/A	N/A	(2)	1	(1)
Variation de juste valeur des instruments de dette à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	(4)	1	(4)	N/A	N/A	N/A
Variation des écarts de conversion	(333)	0	(333)	(349)	0	(349)
Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat	**(332)**	**(7)**	**(339)**	**(380)**	**11**	**(369)**
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	65	(14)	50	39	(29)	11
Variation des instruments de capitaux propres à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	0	(0)	0	N/A	N/A	N/A
Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat	**65**	**(14)**	**51**	**39**	**(29)**	**11**
TOTAL - PART DU GROUPE	(267)	(21)	(288)	(340)	(18)	(358)

	2018			2017		
Participations ne donnant pas le contrôle *(en millions d'euros)*	**Brut**	**Impôt**	**Net**	**Brut**	**Impôt**	**Net**
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie	(1)	0	(1)	4	(1)	2
Variation de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente	N/A	N/A	N/A	(3)	1	(2)
Variation de juste valeur des instruments de dette à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	(3)	1	(2)	N/A	N/A	N/A
Variation des écarts de conversion	(112)	0	(112)	(124)	0	(124)
Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat	**(116)**	**1**	**(115)**	**(123)**	**(0)**	**(124)**
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	(0)	0	0	(1)	1	(0)
	0	0	0	N/A	N/A	N/A
Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat	**(0)**	**0**	**0**	**(1)**	**1**	**(0)**
TOTAL - PART ATTRIBUABLE AUX PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	(116)	1	(115)	(124)	0	(124)

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 et ses filiales (compris dans le secteur opérationnel « Brésil »), qui regroupe l'ensemble des activités de Carrefour au Brésil, et qui est détenu à hauteur de 71,8 % par le Groupe.

Les principales informations issues des états financiers consolidés de ces sous-groupes figurent ci-dessous.

Sous-groupe Carrefour Banque SA

Compte de résultat *(en millions d'euros)*	**2018**	**2017**
Revenu (Produit Net Bancaire)	323	360
Résultat Net	17	38
dont :		
• *part du groupe Carrefour*	*10*	*23*
• *intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle*	*7*	*15*

État de la situation financière *(en millions d'euros)*	**31/12/2018**	**31/12/2017**
Actifs non courants	1 652	1 823
Actifs courants	3 112	3 021
Passifs non courants hors capitaux propres	1 883	2 631
Passifs courants	2 462	1 686
Dividendes versés aux minoritaires	0	9

Sous-groupe Grupo Carrefour Brasil

Compte de résultat *(en millions d'euros)*	**2018**	**2017**
Revenus totaux	12 615	13 945
Résultat Net	433	475
dont :		
• *part du groupe Carrefour*	*275*	*319*
• *intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle*	*156*	*155*

État de la situation financière *(en millions d'euros)*	**31/12/2018**	**31/12/2017**
Actifs non courants	4 235	4 313
Actifs courants	4 027	4 222
Passifs non courants hors capitaux propres	1 332	1 122
Passifs courants	3 766	4 102
Dividendes versés aux minoritaires	58	57

Les participations ne donnant pas le contrôle dans d'autres filiales ne sont individuellement pas significatives.

13.6 Résultat par action (part du Groupe)

Principes comptables

En application de la norme IAS 33 – *Résultat par action*, le résultat par action de base est calculé en divisant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de la Société par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période. Les actions d'autocontrôle, y compris les titres faisant partie du dispositif d'achat à terme décrit en note 13.2.2, ne sont pas considérées comme des actions en circulation et viennent donc minorer le nombre d'actions prises en compte pour le calcul du résultat net par action. Les actions dont l'émission est conditionnelle ne sont traitées comme étant en circulation que lorsque toutes les conditions nécessaires sont remplies.

Le résultat par action dilué est déterminé en ajustant, le cas échéant, le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation des effets de tous les instruments potentiellement dilutifs. Pour le Groupe, les seuls instruments potentiellement dilutifs sont les options d'achat d'actions et les actions gratuites attribuées qui sont présentées en note 12.2.1. Leur effet dilutif est calculé selon la méthode dite du rachat d'actions prévue par la norme IAS 33, selon laquelle les fonds qui seront recueillis lors de l'exercice des options sont affectés en priorité aux achats d'actions au prix de marché (cours de Bourse moyen de la période). En application de cette méthode, les options d'achat d'actions sont considérées comme potentiellement dilutives si elles sont « dans la monnaie » (le prix d'exercice considéré incluant la juste valeur des services rendus déterminée selon IFRS 2 – *Paiement fondé sur des actions*).

Résultat net par action avant dilution	**2018**	**2017 retraité**
Résultat net des activités poursuivies	(259)	(254)
Résultat net des activités abandonnées	(301)	(277)
Résultat net total	(561)	(531)
Nombre d'actions moyen pondéré [(1)]	772 905 012	755 487 674
Résultat net des activités poursuivies par action *(en euros)*	(0,34)	(0,34)
Résultat net des activités abandonnées par action *(en euros)*	(0,39)	(0,37)
Résultat net total par action *(en euros)*	(0,73)	(0,70)

(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 2017 a été ajusté pour prendre en compte l'effet de la distribution de dividendes en actions intervenue le 13 juillet 2018 (retraitement rétrospectif de l'effet de la décote de 10 % appliquée au prix d'émission des actions émises en paiement du dividende, effet déterminé selon la méthode du rachat d'actions).

Résultat net par action après dilution	**2018**	**2017 retraité**
Résultat net des activités poursuivies	(259)	(254)
Résultat net des activités abandonnées	(301)	(277)
Résultat net total	(561)	(531)
Nombre d'actions moyen pondéré, avant dilution	772 905 012	755 487 674
Actions dilutives	-	-
Plans d'actions gratuites	-	-
Plans de stocks options	-	-
Nombre d'actions retraité, après dilution éventuelle	772 905 012	755 487 674
Résultat net des activités poursuivies par action *(en euros)*	(0,34)	(0,34)
Résultat net des activités abandonnées par action *(en euros)*	(0,39)	(0,37)
Résultat net total par action *(en euros)*	(0,73)	(0,70)

Le résultat des activités poursuivies étant négatif en 2018, les actions gratuites ne sont pas considérées comme dilutives.

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. Ils sont évalués à la juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global au poste « variation de juste valeur 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.

<u>Dépréciation</u>

Les créances commerciales et autres actifs financiers courants (autres que 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 7.5.1.

<u>Typologie des actifs financiers non dérivés détenus par le Groupe</u>

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 7.5.1) ;
- 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 dettes relatives aux contrats de location-financement, des autres emprunts et concours bancaires, ainsi que, le cas échéant, des dettes financières relatives aux créances titrisées pour lesquelles le Groupe supporte le risque de crédit ;
- fournisseurs et autres créditeurs ;
- refinancement des encours clients des sociétés financières (cf. note 7.5.2) ;
- 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. À ce jour, il n'existe pas d'opération de couverture d'investissement net dans une activité à l'étranger.

Couverture de flux de trésorerie

Lorsque l'instrument est qualifié d'instrument de couverture de flux futurs, les variations de juste valeur correspondant à la partie efficace sont 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 2018 comme au 31 décembre 2017, aucun actif ou passif n'était couvert en juste valeur.

(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 2018 comme en 2017, les incidences de la prise en compte de ces deux composantes ne sont pas matérielles.

14.1 Instruments financiers par catégorie

Au 31/12/2018 *(en millions d'euros)*	Valeur comptable	Ventilation par catégorie d'instruments					
		En juste valeur par résultat	Juste valeur par OCI	Coût amorti	Instruments dérivés - Juste valeur par résultat	Instruments dérivés - Juste valeur par OCI (CFH)	Juste valeur
Titres de participation	92	12	80	-	-	-	92
Autres immobilisations financières long terme	1 183	44	360	780	-	-	1 183
Autres actifs financiers non courants	**1 275**	**56**	**440**	**780**	**-**	**-**	**1 275**
Total encours clients des sociétés financières	6 208	-	-	6 208	-	-	6 208
Créances commerciales	2 537	-	-	2 537	-	-	2 537
Autres actifs financiers courants	190	-	67	37	46	40	190
Autres actifs [1]	558	-	-	558	-	-	558
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 300	4 300	-	-	-	-	4 300
ACTIFS	15 069	4 356	507	10 120	46	40	15 069
Total dettes financières	8 275	-	-	8 225	41	9	8 421
Total refinancement des encours clients	5 514	-	-	5 502	0	12	5 514
Fournisseurs et autres créditeurs	14 161	-	-	14 161	-	-	14 161
Autres passifs [2]	2 818	-	-	2 818	-	-	2 818
PASSIFS	30 768	-	-	30 706	41	21	30 915

Au 31/12/2017 publié *(en millions d'euros)*	Valeur comptable	Ventilation par catégorie d'instruments						
		En juste valeur par résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Dettes au coût amorti	Dettes couvertes en juste valeur	Instruments dérivés	Juste valeur
Titres de participation	101	-	101	-	-	-	-	101
Autres immobilisations financières long terme	1 266	-	425	841	-	-	-	1 266
Autres actifs financiers non courants	**1 367**	**-**	**526**	**841**	**-**	**-**	**-**	**1 367**
Total encours clients des sociétés financières	6 321	-	-	6 321	-	-	-	6 321
Créances commerciales	2 750	-	-	2 750	-	-	-	2 750
Autres actifs financiers courants	161	-	70	64	-	-	27	161
Autres actifs [1]	506	-	-	506	-	-	-	506
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 593	3 593	-	-	-	-	-	3 593
ACTIFS	14 698	3 593	596	10 483	-	-	27	14 698
Total dettes financières	7 497	-	-	-	7 419	-	78	7 878
Total refinancement des encours clients	5 478	-	-	-	5 468	-	10	5 478
Fournisseurs et autres créditeurs	15 082	-	-	-	15 082	-	-	15 082
Autres passifs [2]	2 695	-	-	-	2 695	-	-	2 695
PASSIFS	30 751	-	-	-	30 663	-	88	31 133

(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) :

31/12/2018 *(en millions d'euros)*	**Niveau 1**	**Niveau 2**	**Niveau 3**	**Total**
Titres de participation	-	12	80	92
Autres immobilisations financières long terme	404	-	-	404
Autres actifs financiers courants - JVOCI	67	-	-	67
Autres actifs financiers courants - dérivés	-	86	-	86
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 300	-	-	4 300
Refinancement des encours clients - Dérivés passif	-	(12)	-	(12)
Dettes financières - Dérivés passif	-	(49)	(1)	(50)

31/12/2017 *(en millions d'euros)*	**Niveau 1**	**Niveau 2**	**Niveau 3**	**Total**
Titres de participation	-	-	101	101
Autres immobilisations financières long terme	425	-	-	425
Autres actifs financiers courants - disponibles à la vente	70	-	-	70
Autres actifs financiers courants - dérivés	-	27	-	27
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 593	-	-	3 593
Refinancement des encours clients - Dérivés passif	-	(10)	-	(10)
Dettes financières - Dérivés passif	-	(76)	(2)	(78)

14.2 Dette financière nette

14.2.1 Composition de la dette nette

La dette nette du Groupe s'établit à 3 785 millions d'euros à fin décembre 2018. Elle est stable par rapport à fin décembre 2017 et s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)		**31/12/2018**	**31/12/2017**
Emprunts obligataires		7 545	6 596
Autres emprunts et dettes financières		405	522
Passifs relatifs à des contrats de location financement		275	301
Total des dettes financières hors dérivés passif		8 225	7 419
Dérivés - Passif		50	78
TOTAL DES DETTES	[1]	8 275	7 497
dont dettes à plus d'un an		*6 936*	*6 428*
dont dettes à moins d'un an		*1 339*	*1 069*
Autres actifs financiers courants		190	161
Trésorerie et équivalents de trésorerie		4 300	3 593
TOTAL DES PLACEMENTS	[2]	4 490	3 753
DETTE NETTE	[1] - [2]	3 785	3 743

14.2.2 Détail des emprunts obligataires

		Variation du nominal					Valeur comptable de la dette
(en millions d'euros)	Échéance	31/12/2017	Émissions	Rembour-sements	Effet de change	31/12/2018	31/12/2018
Émissions Publiques [1]		6 196	1 406	(279)	50	7 373	7 207
Euro Bond Fixed rate, EUR, 7 ans, 5,25 %	2018	279	-	(279)	-	-	-
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 6 ans, 1,75 %	2019	1 000	-	-	-	1 000	1 000
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 10 ans, 4,00 %	2020	1 000	-	-	-	1 000	999
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 11 ans, 3,875 %	2021	1 000	-	-	-	1 000	995
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 8 ans, 1,75 %	2022	1 000	-	-	-	1 000	957
Emprunt obligataire convertible non dilutif 500 millions USD, 6 ans, 0 %	2023	417	-	-	20	437	396
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 8 ans, 0,750 %	2024	750	-	-	-	750	745
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 10 ans, 1,25 %	2025	750	-	-	-	750	746
Emprunt Obligataire convertible non dilutif, USD, 6 ans, 0 %	2024	-	406	-	31	437	378
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 5 ans, 0,88 %	2023	-	500	-	-	500	496
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 7,5 ans, 1,75 %	2026		500	-	-	500	496
Émissions [2]		504	351	(465)	(52)	338	338
Notas promissorias comerciais, 500 millions BRL, 6 mois, 102 % CDI	2018	126	-	(117)	(9)	-	-
Notas promissorias comerciais, 500 millions BRL, 8 mois, 102,25 % CDI	2018	126	-	(117)	(9)	-	-
Notas promissorias comerciais, 500 millions BRL, 14 mois, 102,3 % CDI	2019	126	-	(117)	(9)	-	-
Notas promissorias comerciais, 500 millions BRL, 19 mois, 103,25 % CDI	2019	126	-	(114)	(12)	-	-
Debenture 500 millions BRL, 5 ans, 105,75 % CDI	2023	-	117	-	(5)	113	113
Debenture 1 milliard BRL, 3 ans, 104,4 % CDI	2021	-	234	-	(9)	225	225
DÉTAIL DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES		**6 700**	**1 758**	**(744)**	**(2)**	**7 711**	**7 545**

(1) Émissions réalisées par Carrefour SA.
(2) Émissions réalisées par Atacadão SA.

Le 22 mars 2018, Carrefour a procédé à 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, assorties d'un coupon de 0 %. L'exercice du droit de conversion sera dénoué exclusivement en numéraire et ne donnera pas lieu à l'émission d'actions nouvelles ou à la remise d'actions existantes.

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 des 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 dès l'origine de l'opération et sont adossés en terme de maturité. Ces swaps de change, dont la juste valeur s'élève à + 33 millions d'euros au 31 décembre 2018, 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 (5) millions d'euros au 31 décembre 2018.

14.2.3 Détail des autres emprunts et dettes financières

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Emprunts Amérique latine	90	237
Autres emprunts bancaires souscrits	165	145
Intérêts courus non échus [1]	92	92
Autres passifs financiers	58	48
TOTAL AUTRES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	405	522

(1) Les intérêts courus portent sur la totalité de la dette financière, y compris les emprunts obligataires.

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)	31/12/2018	31/12/2017
Trésorerie	1 309	1 685
Équivalents de trésorerie	2 991	1 908
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	4 300	3 593

Dans le cadre de son activité internationale, Carrefour n'a pas de restrictions importantes sur sa capacité à accéder ou utiliser ses actifs et régler ses passifs autres que celles résultant du cadre réglementaire dans lequel ses filiales opèrent. Les autorités de supervision locales peuvent exiger des filiales bancaires de garder un certain niveau de capital et de liquidité, de limiter leur exposition à d'autres parties du Groupe et de se conformer à certains ratios.

14.2.5 Autres actifs financiers courants

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017 [1]
Autres actifs financiers courants - JVOCI	67	70
Dépôts à plus de 3 mois	26	53
Dérivés	86	27
Autres	11	11
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS	190	161

(1) Les autres actifs financiers courants sont passés de 161 millions d'euros au 31/12/2017 à 159 millions d'euros au 01/01/2018 suite à l'application de la norme IFRS 9 à partir de ce jour-là.

14.3 Analyse des dettes financières (hors dérivés passifs)

14.3.1 Détail par nature de taux

	31/12/2018		31/12/2017	
(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	7 791	7 791	6 701	6 701
Dette à taux variable	434	434	717	717
TOTAL DETTES FINANCIÈRES (HORS DÉRIVÉS PASSIFS)	8 225	8 225	7 419	7 419

14.3.2 Détail par devise

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Euro	7 608	6 500
Real Brésilien	432	623
Peso Argentin	0	122
Dollar Taïwanais	62	66
Zloty Polonais	57	65
Yuan Chinois	61	37
Lei Roumain	4	5
TOTAL DETTES FINANCIÈRES (HORS DÉRIVÉS PASSIFS)	8 225	7 419

Les éléments ci-dessus sont présentés après prise en compte des couvertures.

Au 31 décembre 2018, la dette en euros représente 92 % du total des dettes financières brutes hors dérivés passifs (88 % au 31 décembre 2017).

14.3.3 Détail par échéance

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
À moins d'un an	1 289	991
Entre 1 et 2 ans	1 129	1 333
Entre 2 et 5 ans	3 298	3 056
Au-delà de 5 ans	2 510	2 039
TOTAL DETTES FINANCIÈRES (HORS DÉRIVÉS PASSIFS)	8 225	7 419

14.4 Variation des passifs issus des activités de financement

(en millions d'euros)	Autres actifs financiers courants	Dettes financières brutes	Total Passifs nets issus des activités de financement
Au 31 décembre 2017	(161)	7 497	7 336
Ajustements liés à la première application d'IFRS 9	2	(17)	(16)
Au 1er janvier 2018	(159)	7 479	7 320
Changements issus des flux de trésorerie des opérations de financement	**(11)**	**899**	**888**
Variation des actifs financiers courants	(11)	-	(11)
Émission d'emprunts obligataires	-	1 758	1 758
Remboursement d'emprunts obligataires	-	(744)	(744)
Intérêts financiers nets versés	-	(245)	(245)
Autres variations de l'endettement	-	130	130
Changements sans contrepartie de trésorerie	**(19)**	**(104)**	**(123)**
Écarts de conversion	8	(122)	(114)
Effet des variations de périmètre	0	6	6
Variations des justes valeurs	(11)	(5)	(16)
Coût de l'endettement financier net	-	233	233
Autres mouvements	(16)	(215)	(232)
Au 31 décembre 2018	(190)	8 275	8 085

14.5 Autres actifs financiers non courants

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017 (2)
Dépôts et cautionnements (1)	701	741
Portefeuille d'actifs des sociétés financières	405	426
Titres de participations non consolidés	92	101
Prêts à plus d'un an	10	9
Autres	68	90
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	1 275	1 367

(1) Les dépôts et cautionnements comprennent notamment les dépôts judiciaires versés au Brésil dans le cadre des litiges 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) Les autres actifs financiers non courants sont passés de 1 367 millions d'euros au 31/12/2017 à 1 353 millions d'euros au 01/01/2018 suite à l'application de la norme IFRS 9 à partir de ce jour-là.

14.6 Résultat financier

Principes comptables

Le résultat financier se compose principalement du coût de l'endettement financier. Les autres éléments financiers correspondent pour l'essentiel à des charges relatives à la variation de valeurs actualisées ou à la constatation d'intérêts de retard sur certains passifs.

Le détail des éléments du résultat financier s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	**2018**	**2017**
Produits sur prêts et trésorerie	**13**	**25**
Produits d'intérêts sur les dépôts bancaires	13	24
Produits financiers sur placements	(0)	0
Coût de l'endettement financier brut	**(245)**	**(342)**
Charges d'intérêt sur les passifs financiers évalués au coût amorti après prise en compte des produits et charges sur instruments de taux	(200)	(319)
Coût des cessions de créances au Brésil	(25)	-
Charges d'intérêt sur location-financement	(21)	(23)
Inefficacité de la couverture de juste valeur de la dette	-	1
Coût de l'endettement financier net	(233)	(317)
Autres produits et charges financiers	**(29)**	**(128)**
Charges d'intérêts de la période sur le passif au titre des prestations définies	(22)	(18)
Produits d'intérêts des actifs de couverture des engagements de retraite	3	3
Taxe sur les transactions financières	(22)	(38)
Intérêts de retard sur contentieux fiscaux et sociaux	(28)	(37)
Dividendes perçus au titre d'actifs disponibles à la vente	3	3
Produit de cession des actifs disponibles à la vente sortis des autres éléments du résultat global	22	9
Charges de cession des actifs disponibles à la vente sortis des autres éléments du résultat global	(16)	(2)
Gain/perte net de change	(0)	(4)
Impact des rachats obligataires	(9)	(7)
Variation de juste valeur des dérivés de taux	(1)	(9)
Impact de l'hyperinflation en Argentine - application de la norme IAS 29	53	-
Autres	(12)	(28)
RÉSULTAT FINANCIER	(262)	(445)
Charges financières	*(356)*	*(485)*
Produits financiers	*94*	*41*

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 de crédit, la gestion et le suivi des risques sont pilotés directement par les entités concernées. La Direction de la trésorerie et des financements du Groupe s'assure du contrôle et de la bonne mise en œuvre des règles applicables aux activités de crédit, conjointement avec les partenaires capitalistiques de cette activité le cas échéant. Des reportings périodiques sont adressés par les équipes locales à la Direction de la trésorerie et des financements 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 2018, 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 avril 2018, le Groupe a prolongé d'un an sa ligne de crédit syndiquée de 1,4 milliard d'euros (échéance mai 2023). 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*).

Au Brésil, deux *debentures* sur des maturités de 3 et 5 ans ont été émises par Atacadão SA au cours de l'exercice 2018 pour un montant total de 1,5 milliard de réals (cf. note 14.2.2). Les titres de créances négociables (*notas promissorias*) émis par Atacadão SA au cours de l'exercice 2017 pour un montant total de 2 milliards de réals ont par ailleurs été remboursés cette année.

Le Groupe considère sa situation de liquidité comme solide. En outre, le niveau de trésorerie disponible permet de couvrir les échéances obligataires de l'année à venir.

Le profil de la dette est équilibré : le Groupe ne fait face à aucun pic de refinancement sur l'ensemble de son échéancier de dette obligataire qui présente une maturité moyenne de 3,6 ans.

14.7.1.2 Activité de banque et d'assurance

Le risque de liquidité de Carrefour Banque est suivi dans le cadre d'une « politique de liquidité » validée par la Direction Générale et s'inscrivant dans la politique générale du Groupe. La situation de refinancement de Carrefour Banque est appréciée à partir de normes internes, d'indicateurs d'alerte et de ratios réglementaires.

La gestion du risque de liquidité vise les objectifs suivants :

- une sécurité de refinancement qui s'appuie sur une évaluation mensuelle de la projection des excédents et ou des besoins de trésorerie sur un horizon de trois ans en comparant la projection des engagements reçus (en version dite statique) à la projection des encours clients en situation dynamique ;
- une conformité aux nouveaux ratios de liquidité Bâle III *via* un renforcement pérenne dans des actifs de qualité (*assets quality*), au travers d'un investissement dans un fonds dédié LCR (*Liquidity Coverage Ratio* – ratio de liquidité à court terme), et un allongement de la durée du passif pour renforcer le ratio NSFR (*Net Stable Funding Ratio* - ratio de liquidité à long terme) visant un équilibre de l'actif et du passif ;
- une diversification des sources de refinancement (lignes bancaires, emprunts obligataires, opérations de titrisation, titres de créances négociables ou épargne bilancielle). En mars 2018, Carrefour Banque a remboursé l'emprunt obligataire de 500 millions d'euros émis en 2014. Par ailleurs, Carrefour Banque a souscrit en juin 2018 un emprunt obligataire de 400 millions d'euros pour accompagner le financement et le développement de ses activités (cf. note 7.5.2). La structure *Master Trust* permet une gestion dynamique des séries de titres émises par le Fond Commun de Titrisation.

  Carrefour Banque a par ailleurs renouvelé en novembre 2014 son crédit syndiqué de 750 millions d'euros sur cinq ans assorti d'une option d'extension discrétionnaire de deux fois un an dans l'objectif de renforcer sa sécurité de refinancement. La seconde option d'extension d'un an a été exercée en 2016, portant la maturité de la ligne de crédit syndiqué à novembre 2021.

Les échéanciers ci-dessous présentent les flux de trésorerie afférents à l'ensemble des dettes financières du Groupe par maturité.

31/12/2018 *(en millions d'euros)*	**Valeur comptable**	**Flux de trésorerie contractuels**	**< 1 an**	**1-5 ans**	**> 5 ans**
Dette à taux fixe	7 612	8 333	1 584	4 277	2 472
Dette non couverte	338	338	-	338	-
Passifs relatifs à des contrats de location-financement	275	486	42	158	285
Instruments dérivés	50	43	3	13	27
Total Dettes financières	8 275	9 199	1 629	4 786	2 785
Fournisseurs et autres créditeurs	14 161	14 161	14 161	-	-
Refinancement des encours clients	5 514	5 514	3 582	1 932	-
Autres passifs [1]	2 818	2 818	2 818	-	-
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	**30 768**	**31 693**	**22 190**	**6 718**	**2 785**

31/12/2017 *(en millions d'euros)*	**Valeur comptable**	**Flux de trésorerie contractuels**	**< 1 an**	**1-5 ans**	**> 5 ans**
Dette à taux fixe	7 117	7 557	1 285	4 325	1 947
Passifs relatifs à des contrats de location-financement	301	546	47	165	333
Instruments dérivés	78	64	25	0	39
Total Dettes financières	7 497	8 167	1 358	4 490	2 319
Fournisseurs et autres créditeurs	15 082	15 082	15 082	-	-
Refinancement des encours clients	5 478	5 478	2 817	2 661	-
Autres passifs [1]	2 695	2 695	2 695	-	-
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	**30 751**	**31 422**	**21 952**	**7 151**	**2 319**

(1) Hors produits constatés d'avance.

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	-	(10,0)	-	10,0
Swap qualifiés de couverture de flux de trésorerie	(2,7)	-	2,5	-
Options qualifiées de couverture de flux de trésorerie	(7,3)	-	12,5	-
Dérivés (*trading*)	-	(0,1)	-	0,5
INCIDENCE TOTALE	**(10,0)**	**(10,1)**	**15,0**	**10,5**

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	-	(137,3)	-	137,3
Position EUR/RON	-	2,8	-	(2,8)
Position EUR/PLN	-	(10,4)	-	10,4
Position EUR/HKD	-	5,2	-	(5,2)
Position EUR/CNY	-	-	-	-
Position USD/RON	-	1,5	-	(1,5)

Le risque de change bilantiel est le risque par lequel une évolution défavorable des cours de change détériorerait les capitaux propres d'une filiale dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro, convertis en 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 real brésilien, le peso argentin et le renminbi chinois : à titre d'exemple, l'incidence de la variation des taux de change moyens utilisés en 2018 comparés à ceux de 2017 a affecté négativement le chiffre d'affaires du Groupe de 4 960 millions d'euros (- 6,5 % du chiffre d'affaires 2018) et son résultat opérationnel courant de 121 millions d'euros (- 6,4 % du résultat opérationnel courant 2018).

Enfin, lorsque des financements locaux sont mis en place, ils sont généralement effectués dans la devise locale.

14.7.4 Risque de crédit

Le Groupe considère que son exposition au risque de crédit est la suivante :

(en millions d'euros)	**31/12/2018**	**31/12/2017**
Titres de participation	92	101
Autres immobilisations financières long terme	1 183	1 266
Total Autres actifs financiers non courants	1 275	1 367
Encours clients des sociétés financières	6 208	6 321
Créances commerciales	2 537	2 750
Autres actifs financiers courants	190	161
Autres Actifs [1]	558	506
Trésorerie et équivalents trésorerie	4 300	3 593
EXPOSITION MAXIMALE AU RISQUE DE CRÉDIT	15 069	14 698

(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 2018, le montant net des créances commerciales hors fournisseurs débiteurs s'élève à 1 424 millions d'euros (cf. note 7.4.3). Le montant net des créances échues s'élève à 188 millions d'euros, dont 51 millions d'euros à plus de 90 jours (soit 3,6 % du montant net total des créances commerciales hors fournisseurs débiteurs). Le Groupe considérant le risque de non recouvrement comme marginal, ces créances ne font pas l'objet de dépréciation.

2) Placements (équivalents de trésorerie et autres actifs financiers courants)

La politique du Groupe en terme 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 % du montant 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 7.5.1.

Ventilation des encours clients échus et non échus

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2018	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	6 208	4 852	1 084	73	87	112

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2017	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	6 321	6 063	46	47	57	108

Échéancier des encours clients des sociétés financières

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2018	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
France	2 128	920	1 153	55
Belgique	158	6	144	9
Espagne	2 173	1 222	402	549
Italie	177	74	103	-
Argentine	99	99	-	-
Brésil	1 472	1 401	71	0
TOTAL	6 208	3 722	1 874	613

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2017	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
France	2 383	1 018	1 300	64
Belgique	162	8	143	11
Espagne	2 057	1 293	293	471
Italie	205	92	92	22
Argentine	141	139	2	-
Brésil	1 374	1 316	58	-
TOTAL	6 321	3 866	1 887	568

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 gratuites d'actions. Au 31 décembre 2018, les actions détenues en propre couvrent l'intégralité de ces programmes, passés ou existants.

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 31,4 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 trois ordres : ceux liés à la trésorerie, ceux liés à l'exploitation des points de ventes et ceux liés aux acquisitions de titres. En outre, le Groupe a des contrats de location (loyers payables principalement sur les points de vente loués, et loyers à percevoir principalement sur les boutiques de galeries marchandes) qui représentent également des engagements futurs, donnés ou reçus.

		Détail par échéance			
Engagements donnés *(en millions d'euros)*	**31/12/2018**	**< 1 an**	**1-5 ans**	**> 5 ans**	**31/12/2017**
Liés à la trésorerie	11 381	10 452	851	78	11 606
relatifs aux sociétés financières	*11 171*	*10 353*	*817*	*1*	*11 403*
relatifs aux autres sociétés	*210*	*99*	*34*	*77*	*203*
Liés à l'exploitation/immobilier/expansion	2 671	1 534	1 055	82	2 672
Liés aux acquisitions et cessions de titres	130	49	16	65	159
Liés aux locations	3 569	1 100	1 618	851	3 712
TOTAL	17 750	13 134	3 541	1 076	18 149

		Détail par échéance			
Engagements reçus *(en millions d'euros)*	**31/12/2018**	**< 1 an**	**1-5 ans**	**> 5 ans**	**31/12/2017**
Liés à la trésorerie	6 383	822	4 688	873	6 351
relatifs aux sociétés financières	*1 848*	*252*	*725*	*871*	*1 799*
relatifs aux autres sociétés	*4 535*	*570*	*3 963*	*2*	*4 552*
Liés à l'exploitation/immobilier/expansion	1 204	311	739	154	1 321
Liés aux acquisitions et cessions de titres	330	240	54	36	323
Liés aux locations	627	272	289	66	671
TOTAL	8 544	1 646	5 769	1 129	8 666

Les engagements hors bilan liés à la trésorerie sont composés :

- des engagements de crédit donnés par les sociétés financières du Groupe à leur clientèle dans le cadre de leurs activités opérationnelles, ainsi que d'engagements bancaires reçus ;
- de cautions et hypothèques données ou reçues principalement dans le cadre de l'activité immobilière du Groupe ;
- de lignes de crédits mobilisables représentant les lignes de crédit confirmées mises à la disposition du Groupe et non utilisées à la date de clôture.

Les engagements hors bilan liés à l'exploitation sont 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 loyers à payer sur la durée non résiliable de contrats de location simple.

À fin décembre 2018, le Groupe détient en pleine propriété 591 hypermarchés sur 1 086 hypermarchés intégrés et 447 supermarchés sur 1 399 supermarchés intégrés.

Les magasins non détenus en pleine propriété font l'objet de contrats de location pour une charge de 1 045 millions d'euros au titre de l'année 2018 (voir note 7.2.2).

28 % des engagements liés aux contrats de location (location simple et location financement) sont à échéance de moins de 1 an, 45 % à échéance de 1 à 5 ans et 27 % à échéance de plus de 5 ans.

Au titre des contrats de location simple, le montant brut des loyers futurs, déterminé en fonction de l'engagement minimal futur pris par le Groupe, aussi bien en termes de durée que de montant pour chacun des contrats de location immobilière existant à ce jour, s'élève à 3 569 millions d'euros. Le montant actualisé de ces loyers futurs s'élève à 2 872 millions d'euros (voir note 8.5).

Le Groupe détient par ailleurs des galeries commerciales données en location, principalement autour des hypermarchés et supermarchés, ainsi que des magasins loués à des franchisés, qui ont généré au cours de l'année 2018 un produit de 218 millions d'euros. Le montant brut des loyers futurs à recevoir, déterminé en fonction de l'engagement futur pris par les locataires, aussi bien en termes de durée que de montant pour chacun des contrats de location immobilière existant à ce jour, s'élève à 627 millions d'euros. Le montant actualisé de ces loyers futurs correspond à un engagement reçu de 527 millions d'euros.

Note 16 Évènements post clôture

Le 7 janvier 2019, Atacadão SA a émis au Brésil des *debentures* pour un montant total de 900 millions de réals (environ 200 millions d'euros) sur des maturités de 2 mois (pour 200 millions de réals) et 12 mois (pour 700 millions de réals).

Le 31 janvier 2019, Carrefour France a présenté aux organismes syndicaux un plan de transformation pour l'activité hypermarchés mêlant recours à la technologie et suppression d'activités et de postes. Ce plan prévoit notamment l'équipement de certains magasins de caisses automatiques et de scannettes pour les clients, le passage en modèle libre-service *low-cost* ainsi que le passage en mode « tout-automatique » de certaines stations-services.

Le 15 février 2019, Carrefour Italie a présenté aux partenaires sociaux son plan de transformation relatif aux années 2019-2022. Ce plan comporte plusieurs volets opérationnels, tels que plusieurs centaines d'ouvertures de magasins dans les formats Market et Express, le renforcement du e-commerce, la révision du modèle hypermarchés en trois clusters ainsi que des réductions de surfaces ciblées sur certains supermarchés. Ce plan comporte également un volet de réorganisation pouvant conduire à la réduction des effectifs de 590 personnes au maximum.

Note 17 Honoraires des Commissaires aux comptes

	Honoraires 2018								
(en milliers d'euros)	**Deloitte & Associés [1]**	**Réseau**	**Total Deloitte**	**KPMG SA [1]**	**Réseau**	**Total KPMG**	**MAZARS [1]**	**Réseau**	**Total MAZARS**
Services de certification des comptes	**1 789**	**588**	**2 377**	**3 210**	**5 249**	**8 459**	**1 309**	**748**	**2 057**
Carrefour SA - Émetteur	*314*	*-*	*314*	*474*	*-*	*474*	*328*	*-*	*328*
Filiales (entités contrôlées)	*1 475*	*588*	*2 063*	*2 736*	*5 249*	*7 985*	*981*	*748*	*1 729*
Services autres que la certification des comptes [2]	**24**	**510**	**534**	**226**	**580**	**806**	**51**	**250**	**301**
Carrefour SA - Émetteur	*20*	*-*	*20*	*29*	*-*	*29*	*48*	*84*	*132*
Filiales (entités contrôlées)	*4*	*510*	*514*	*197*	*580*	*777*	*3*	*166*	*169*
TOTAL	1 813	1 098	2 911	3 436	5 829	9 265	1 360	998	2 358

(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.

Note 18 Liste des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation

18.1 Sociétés consolidées au 31 décembre 2018

France	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ALSATOP	100
AMIDIS ET CIE	100
ANTIDIS	100
AVENUE	52
BELLEVUE DISTRIBUTION	100
BERESA	100
BLO DISTRIBUTION	100
BRUVALDIS	100
CSD	74
CSF	100
CADS	100
CALLOUETS	51
CARAUTOROUTES	100
CARDADEL	100
CARFUEL	100
CARGO PROPERTY ALLONNES	32
CARGO PROPERTY BAGÉ LA VILLE	32
CARGO PROPERTY BAIN DE BRETAGNE	32
CARGO PROPERTY BRIE COMTE ROBERT	32
CARGO PROPERTY CHOLET	32
CARGO PROPERTY COMBS LA VILLE	32
CARGO PROPERTY CREPY	32
CARGO PROPERTY EPAUX BEZU	32
CARGO PROPERTY GÉRANT	100
CARGO PROPERTY ASSETS	32
CARGO PROPERTY LA COURNEUVE	32
CARGO PROPERTY LABENNE	32
CARGO PROPERTY LAUDUN	32
CARGO PROPERTY LUNEVILLE	32
CARGO PROPERTY PLAISANCE DU TOUCH	32
CARGO PROPERTY POUPRY ARTENAY	32
CARGO PROPERTY SAVIGNY SUR CLAIRIS	32
CARGO PROPERTY ST QUENTIN FALLAVIER	32
CARGO PROPERTY VENDIN	32
CARIMA	100
CARMA	50
CARMA VIE	50
CARREFOUR ADMINISTRATIF FRANCE	100
CARREFOUR BANQUE	60
CARREFOUR DRIVE	100

France	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR FRANCE	100
CARREFOUR France PARTICIPATION	100
CARREFOUR HYPERMARCHÉS	100
CARREFOUR IMPORT	100
CARREFOUR LIBERTY	100
CARREFOUR MANAGEMENT	100
CARREFOUR MARCHANDISES INTERNATIONALES	100
CARREFOUR MONACO	100
CARREFOUR NOLIM	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
CENTRE DE FORMATION ET COMPÉTENCES	100
CHALLENGER	100
CIGOTOP	100
CLAIREFONTAINE	100
CLP	100
CMCB DISTRIBUTION	100
COMPAGNIE D'ACTIVITE ET DE COMMERCE INTERNATIONAL -CACI-	100
CORSAIRE	50
COVIAM 21	100
COVIAM 8	100
COVIAM 9	100
COVICAR 2	100
COVICAR 40	100
COVICAR 46	100
COVICAR 47	100
COVICAR IC 6	32
COVICAR IC 8	32
CPD BILLY	100
CPF ASSET MANAGEMENT	100
CPF PROJECT	100
CRF REGIE PUBLICITAIRE	100
CRFP13	100

France	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CRFP20	100
CRFP21	100
CRFP22	100
CRFP23	100
CRFP8	100
CROQUETTELAND	70
CSD TRANSPORTS	74
CSI	100
DAUPHINOISE DE PARTICIPATIONS	100
DE LA FONTAINE	51
DE SIAM	51
DIGITAL MEDIA SHOPPER	100
DISEVAL	100
DISTRIVAL	100
DOREL	100
EPG	66
FALDIS	100
FCT MASTER CREDIT CARD 2013	60
FINANCIÈRE RSV	100
FINIFAC	100
FONCIÈRE LES 4 ROUTES	100
FORUM DÉVELOPPEMENT	100
FRAMIDIS	100
FRANCE SFA	100
FRED 8	100
GAMACASH	100
GANDIS	100
GEILEROP	100
GENEDIS	100
GERNIMES	100
GIE BREST BELLEVUE	80
GRANDVINS-PRIVÉS.COM	100
GREENWEEZ	98
GUILVIDIS	100
GUYENNE & GASCOGNE	100
GVTIMM	51
HAUTS DE ROYA	100
HYPARLO	100
HYPERADOUR	100
HYPERMARCHÉS DE LA VEZERE	50
IMMAUFFAY	100
IMMO ARTEMARE	51
IMMO BACQUEVILLE	51
IMMOBILIÈRE CARREFOUR	100
IMMOBILIÈRE ERTECO	100
IMMOCYPRIEN	51
IMMODIS	100
IMMOLOUBES	51
IMMOTOURNAY	51

France	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
INTERDIS	100
LA CROIX VIGNON	51
LALAUDIS	99
LANN KERGUEN	51
LAPALUS	100
LE COURTEMBLET	100
LEATILD	100
LES TASSEAUX	51
LES VALLEES	51
LESCHENES	100
LOGIDIS	100
LUDIS	100
LVDIS	100
LYBERNET (EX CARMA COURTAGE)	50
MAISON JOHANES BOUBEE	100
MAJOR	100
MARKET PAY	100
MARKET PAY TECH	100
MATOLIDIS	100
MAXIMOISE DE CRÉATION	51
MENUDIS	100
MICHEL HOCHARD	100
MONTEL DISTRIBUTION	100
MY DESIGN	100
NOOPART	100
NOSAEL	51
OOSHOP	100
PASDEL	100
PHIVETOL	100
PLANETA HUERTO	98
PROFIDIS	100
PROPHI	100
PUECH ECO	100
QUITOQUE	79
RESSONS	51
RUE DU COMMERCE	100
SAFETY	100
SAINT HERMENTAIRE	100
SALUDIS	100
SAMAD	100
SCI COVICAR IC 7	32
SCI IC AULNAY	100
SCI PROXALBY	74
SDR	100
SELIMA	100
SIGOULIM	51
SOCIETE COMMERCIALE BIOUX	100
SOCIETE DES NOUVEAUX HYPERMARCHÉS	100

France	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
SODIMODIS	100
SODISAL	100
SODITA	100
SODITRIVE	100
SOFALINE	100
SOFIDIM	99
SOVAL	100
STELAUR	100
STENN	100
SUPER AZUR	100
SUPERADOUR	100
SUPERDIS	97
TROTTEL	50
UNIVU	100
VAN K	100
VEZERE DISTRIBUTION	50
VICIENSE	100
VIZEGU	90
ZORMAT	100

Allemagne	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR PROCUREMENT INTERNATIONAL AG & CO. KG	100

Argentine	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
BANCO DE SERVICIOS FINANCIEROS SA	60
INC SA	100

Belgique	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
BRUGGE RETAIL ASSOCIATE	100
CARREFOUR BELGIUM	100
CARUM	100
DRIVE 1	100
DRIVE 2	100
ECLAIR	100
FILUNIC	100
FIRST IN FRESH	100
GROSFRUIT	100
HALLE RETAIL ASSOCIATE	100
HEPPEN RETAIL ASSOCIATE	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
STIGAM	100
VANDEN MEERSSCHE NV	100
SOUTH MED INVESTMENTS	100
CAPARBEL	100
CARREFOUR Finance	100
FIMASER	60

Brésil	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ATACADAO DISTRIBUICAO COMERCIO E INDUSTRIA LTDA - Bank	37
ATACADAO DISTRIBUICAO COMERCIO E INDUSTRIA SA	72
BANCO CSF SA	37
BSF HOLDING SA	37
CARREFOUR COMMERCIO E INDUSTRIA LTDA	72
CMBCI INVESTIMENTOS E PARTICIPAÇÕES LTDA	72
COMERCIAL DE ALIMENTOS CARREFOUR SA	72
E MIDIA INFORMACOES LTDA	72
IMOPAR PARTICIPCOES E ADMINISTRACAO IMOBILIARIA LTDA	72
PANDORA PARTICIPACOES LTDA.	72
RIOBONITO ASSESSORIA DE NEGOCIOS LTDA	72
TROPICARGAS TRANSPORTES LTDA	72
VERPARINVEST SA	72

Chine	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
BEIJING CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	55
BEIJING CHAMPION SHOULIAN COMMUNITY CHAIN STORES CO LTD	100
BEIJING CHUANGYIJIA CARREFOUR COMMERCIAL	100
BEIJING REPRESENTATIVE OFFICE OF CARREFOUR SA	100
CARREFOUR (CHINA) CONVENIENCE STORE INVESTMENT CO., LTD	100
CARREFOUR (CHINA) MANAGEMENT & CONSULTING SERVICES CO	100
CARREFOUR (SH) E-COMMERCE CO., LTD	100
CARREFOUR (SHANGHAI) INVESTMENT MANAGEMENT AND CONSULTING SERVICES CO., LTD.	100
CARREFOUR (SH) SUPPLY CHAIN CO.	100
CHANGCHUN CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	100
CHANGSHA CARREFOUR HYPERMARKET	100
CHANGZHOU YUEDA CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	60
CHENGDU CARREFOUR HYPERMARKET CO LTD	100
CHONGQING CARREFOUR COMMERCIAL CO LTD	65
DALIAN CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD.	100
DONGGUAN CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	100
FOSHAN CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	100
FUZHOU CARREFOUR COMMERCIAL CO LTD	100
GUANGZHOU JIAGUANG SUPERMARKET CO	100
GUIZHOU CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	100
HAIKOU CARREFOUR COMMERCIAL	100
HANGZHOU CARREFOUR HYPERMARKET CO., LTD	100
HARBIN CARREFOUR HYPERMARKET CO., LTD	100
HEBEI BAOLONGCANG CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	100
HEFEI YUEJIA COMMERCIAL CO., LTD.	60
HUHHOT CARREFOUR COMMERCIAL COMPANY CO., LTD	100
JINAN CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	100
KUNMING CARREFOUR HYPERMARKET CO., LTD	100
NANCHANG YUEJIA COMMERCIAL CO., LTD	60
NANJING YUEJIA SUPERMARKET CO LTD	65
NINGBO CARREFOUR COMMERCIAL	100
QINGDAO CARREFOUR COMMERCIAL	95
QUJING CARREFOUR HYPERMARKET CO., LTD.	100
SHANDONG CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD.	100
SHANGAI CARHUA SUPERMARKET LTD	55
SHANGHAI GLOBAL SOURCING CONSULTING CO LTD	100
SHANGHAI JIAYUAN COMMERCIAL CO. LTD.	100
SHANGHAI PROXIMITY SUPERMARKET	100
SHANXI YUEJIA COMMERCIAL CO., LTD	55
SHENYANG CARREFOUR COMMERCIAL CO LTD	100
SHENZHEN CARREFOUR COMMERCIAL	100
SHENZHEN LERONG SUPERMARKET CO LTD	100
SHIJIAZHUANG CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	100
SICHUAN CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	100
SOCIEDAD DE COMPRAS MODERNAS, SA SHANGHAI REPRESENTATIVE OFFICE	100
SUZHOU YUEJIA SUPERMARKET CO., LTD	55
THE CARREFOUR (CHINA) FOUNDATION FOR FOOD SAFETY LTD	100
TIANJIN JIAFU COMMERCIAL CO., LTD.	100
TIANJIN QUANYE CARREFOUR HYPERMARKET CO., LTD	100
WUHAN HANFU SUPERMARKET CO., LTD.	100
WUXI YUEJIA COMMERCIAL CO., LTD.	55
XIAMEN CARREFOUR COMMERCIAL CO LTD	100
XIAN CARREFOUR HYPERMARKET CO LTD	100
XINJIANG CARREFOUR HYPERMARKET	100
XUZHOU YUEJIA COMMERCIAL CO LTD	60
ZHENGZHOU YUEJIA COMMERCIAL CO., LTD	60
ZHUHAI CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	100
ZHUHAI LETIN SUPERMARKET CO., LTD	100

Chine	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ZHUZHOU CARREFOUR COMMERCIAL CO., LTD	100

Espagne	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR NAVARRA, SL	100
CARREFOUR NORTE, SL	100
CARREFOUR PROPERTY ESPANA, SLU	100
CARREFOURONLINE, SLU	100
CENTROS COMERCIALES CARREFOUR, SA	100
CORREDURIA DE SEGUROS CARREFOUR, SAU	100
FINANZAS Y SEGUROS	100
GROUP SUPECO MAXOR, SLU	100
INVERSIONES PRYCA, SAU	100
NORFIN HOLDER, SL	100
SERVICIOS FINANCIEROS CARREFOUR, EFC, SA	60
SIDAMSA CONTINENTE HIPERMERCADOS, SA	100
SOCIEDAD DE COMPRAS MODERNAS, SAU	100
SUPERMERCADOS CHAMPION, SAU	100
VIAJES CARREFOUR, SLU	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
DIPERDI SRL	100
GALLERIA COMMERCIALE PADERNO SRL	100
GALLERIA COMMERCIALE PROPERTY FUTURA SRL	100
GS SPA	100

Italie	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
SCARL SHOPVILLE GRAN RENO	58
SOCIETA SVILUPPO COMMERCIALE SRL	100

Hong-Kong	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR ASIA LTD	100
CARREFOUR GLOBAL SOURCING ASIA	100
CARREFOUR TRADING ASIA LTD (CTA)	100

Irlande	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR INSURANCE LIMITED	100

Luxembourg	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
VELASQUEZ SA	100

Pays-Bas	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR CHINA HOLDINGS BV	100
CARREFOUR NEDERLAND BV	100
CARREFOUR PROPERTY BV	100
FICADAM BV	100
HYPER GERMANY BV	100
INTERCROSSROADS BV	100
INTERNATIONAL MERCHANDISE TRADING BV	100
SOCA BV	100

Pologne	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR POLSKA	100
CPA WAW 1	100

Roumanie	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ALLIB ROM SRL	100
ARTIMA SA	100
BRINGO MAGAZIN	70
CARREFOUR PRODUCTIE SI DISTRIBUTIE	100
CARREFOUR ROUMANIE	100
COLUMBUS ACTIVE SRL	100

Roumanie	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
COLUMBUS OPERATIONAL SRL	100
MILITARI GALERIE COMERCIALA	100
SUPECO INVESTMENT SRL	100

Suisse	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR WORLD TRADE	100
HYPERDEMA (PHS)	100

Taïwan	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR INSURANCE BROKER CO	60
CARREFOUR TELECOMMUNICATION CO	60
CHARNG YANG DEVELOPMENT CO	30
PRESICARRE	60

18.2 Sociétés mises en équivalence au 31 décembre 2018

France	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ABREDIS	50
ADIALEA	45
ALEXANDRE	50
ANGIDIS	50
ANTONINE	50
ARLOM	50
AROBLIS	50
AUBINYC	50
AUDIST SAS	49
AZAYDIS	34
AZIMMO	34
BAMAZO	50
BELONDIS	50
BIADIS	34
BLS RETRAIL	50
BORDEROUGE	50
BOURG SERVICES DISTRIBUTION « BSD »	50
BPJ	26
BS DISTRIBUTION	50
CABDIS	50
CALODIAN DISTRIBUTION	50
CAMPI	50
CARDUTOT	26
CARGAN	50
CERBEL	50
CEVIDIS	50
CHAMNORD	56
CHERBOURG INVEST	48
CHRISTIA	50
CINQDIS 09	50
CJA DISTRIBUTION	50
CLOVIS	50
CLUNYDIS	50

France	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CODINOG	50
COFLEDIS	50
COLODOR	50
COROU	50
CRISANE	50
DECODIS	26
DÉPÔT PÉTROLIER DE LYON	50
DÉPÔTS PÉTROLIERS CÔTIERS	24
DIRIC	50
DISTRI PALAVAS	50
DISTRIBOURG	50
DISTRICAB	50
DISTRIFLEURY	50
DOUDIS	50
DU MOULIN	49
EDENDIS	50
EN CONTACT	34
ENTREPOT PETROLIER DE VALENCIENNES	34
FABCORJO	50
FARO	50
FIVER	50
FONCIÈRE MARSEILLAN	50
FONCIÈRE PLANES	50
FONCIÈRE SOLANDIS	34
FRELUM	50
GALLDIS	50
GGP DISTRIBUTION	50
GPVM	30
GRANDI	50
GRDIS	50
GWENDA	50
HBLP	25
IDEC	50
IMMO ST PIERRE ÉGLISE	50
J2B	50

France	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
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
LES OLIVIERS	50
LEZIDIS	50
LSODIS	50
LUMIMMO	51
LYEMMADIS	50
MADIS	50
MAGODIS	50
MAISON VIZET FABRE	40
MALISSOL	50
MARIDYS	50
MASSEINE	50
MAUDIS	50
MBD	50
MIMALI	50
MORTEAU DISTRIBUTION	50
NASOCA	50
NC DISTRIBUTION	50
NCL	50
NEW CARMILA	35
NOUKAT	50
OLICOURS	50
OUISDIS	50
OULLIDIS	50
PAM	50
PHILODIS	50
PLAMIDIS	50
PLANE MARSEILLAN	50
PRIGONDIS	50
PRODIX	50
PROVENCIA SA	50
RD2M	50
REBAIS DISTRIBUTION	50
RIMADIS	50
ROND POINT	34
ROSE BERGER	26

France	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
SADEV	26
SAINT JUERY DISTRIBUTION	50
SALACA	50
SAM	50
SAS DISTRI GIGNAC	50
SASD	26
SCB	26
SCGR DISTRIBUTION	50
SCI 2C	50
SCI 2F	50
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
SHOWROOMPRIVE	21
SIFO	50
SME	50
SOBRAMIC	50
SOCADIS	50
SOCADIS CAVALAIRE	50
SODIBOR	50
SODICAB	50
SODILIM	50
SODIMER	50
SODYEN	50
SOLANDIS	34
SOMADIS	50
SOQUIMDIS	50
SOVADIS	50
SOVALDIS	50
SPC DISTRI	50
ST BONNET DISCOUNT	50
ST PAUL DE DISTRIBUTION	50
STE DU DÉPÔT PÉTROLIER DE NANTERRE	20
TIADIS	50
TURENNE	50
VALCRIS DISTRIBUTION	50
VALMENDIS	50
VICUN	50

Belgique	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
MESTDAGH	25

Brésil	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
COSMOPOLITANO SHOPPING EMPREENDIMENTOS SA	36

Espagne	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
2013 COUÑAGO NEVADO, SL	26
2013 CID OTERO, SL	26
2013 ALBADALEJO VALENCIA, SL	26
2013 MARTINEZ CARRION, SL	26
2013 GISBERT CATALA, SL	26
2013 SOBAS ROMERO, SL	26
2013 CORCOLES ARGANDOÑA, SL	26
2012 ALVARO EFREN JIMENEZ, SL	26
2012 CORDOBA RODRIGUEZ, SL	26
2012 ERIK DAVID, SL	26
2012 FLORES HERNANDEZ, SL	26
2012 LIZANDA TORTAJADA, SL	26
2012 NAYARA SAN MARTIN YANGÜELA, SL	26
ANTONIO PEREZ 2010, SL	26
COSTASOL DE HIPERMERCADOS, SL	34
D-PARKING, SCP	58
GLORIAS PARKING, SA	50
SUPERMERCATS HEGERVIC MATARO, SL	26
ILITURGITANA DE HIPERMERCADOS, SL	34
JM MARMOL SUPERMERCADOS, SL	26
LAREDO EXRPRESS J.CARLOS VAZQUEZ, SL	26
LUHERVASAN, SL	26
SUPERMERCATS SAGRADA FAMILIA, SL	26
SUPERMERCADO CENTENO, SL	26
VALATROZ, SL	26

Italie	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE ASSAGO	50
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE SIRACUSA	33
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE ROMANINA	46
CONSORZIO TRA I PROPRIETARI DEL PARCO COMMERCIALE DI NICHELINO	30

Pays-Bas	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ARAVIS INVESTMENTS BV	50

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 AS CARREFOURSA	46

Tunisie	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ULYSSE	25

5.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2018

A 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 consolidés de la société Carrefour relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2018 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 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 4 de l'annexe des comptes consolidés qui expose les incidences de la première application au 1er janvier 2018 des normes IFRS 9 « Instruments financiers » et IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients ».

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Points clés de notre audit	Réponses apportées lors de notre audit

Risques fiscaux des filiales brésiliennes : évaluation des provisions 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 la direction fiscale du Groupe et la direction 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 en particulier pour les sociétés de distribution au Brésil et de la part significative de jugement de la direction dans l'appréciation de l'issue des contentieux en cours et des montants provisionnés.

Nous avons pris connaissance des procédures mises en place par le Groupe pour identifier les risques fiscaux dans les filiales brésiliennes.

Afin d'apprécier si les provisions pour risques fiscaux des filiales brésiliennes du Groupe ont été correctement évaluées, nous avons réalisé les procédures suivantes, avec l'appui de nos spécialistes fiscaux :

- mené des entretiens auprès de la direction fiscale afin d'apprécier l'état actuel des risques identifiés, des investigations menées et des redressements notifiés par les autorités fiscales et suivre les derniers développements des litiges en cours ;
- *nalysé les avis des conseils externes des sociétés du Groupe dans le cadre des litiges en cours et les informations sur les procédures en cours et leurs conséquences financières probables qui nous ont été communiquées par ces conseils externes en réponse à nos demandes de confirmations écrites ;
- procédé à une revue des estimations et positions retenues par la direction pour le calcul des provisions comptabilisées ;
- apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les notes 11.2.1 et 11.3 de l'annexe aux états financiers consolidés.

Points clés de notre audit	Réponses apportées lors de notre audit

Evaluation et comptabilisation des ristournes et coopérations commerciales (notes 1.3 et 7.2.1 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 du volume 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 dispositions contractuelles figurant dans les accords 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 n-1) ;
- rapprocher les volumes d'achats retenus pour calculer le montant des ristournes attendu au 31 décembre 2018 avec les volumes d'achats enregistrés dans les systèmes des achats du groupe ;
- réaliser des procédures analytiques pour s'assurer de la cohérence des évolutions des ristournes et coopérations commerciales et procéder à des analyses complémentaires au cas où des variations importantes sont constatées.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue 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.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

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, du 5 septembre 1968 pour le cabinet KPMG S.A. (compte tenu des acquisitions ou fusions de cabinets intervenues depuis cette date) et du 21 juin 2011 pour le cabinet Mazars.

Au 31 décembre 2017, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 16ème année de sa mission sans interruption, le cabinet KPMG S.A. dans la 51ème année et le cabinet Mazars dans la 8ème 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 un rapport au Comité d'audit 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 4 mars 2019

DELOITTE & ASSOCIES	KPMG S.A.	MAZARS
Antoine De Riedmatten	Patrick-Hubert Petit	David Chaudat
Stéphane Rimbeuf	Caroline Bruno-Diaz	Emilie Loreal

6

COMPTES ANNUELS CARREFOUR SA AU 31 DÉCEMBRE 2018

6.1 **Bilan** 320

6.2 **Compte de résultat** 321

6.3 **Tableau de flux de trésorerie** 322

6.4 **Notes annexes** 323

6.5 **Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels** 338

6.1 Bilan

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.

Actif

		31/12/2018			31/12/2017
(en millions d'euros)	**Notes**	**Brut**	**Amortissements et dépréciations**	**Net**	**Net**
Immobilisations incorporelles		19	13	6	9
Immobilisations corporelles		2	2	-	-
Immobilisations financières		37 098	7 255	29 843	30 071
Actif immobilisé	3	37 119	7 270	29 849	30 080
Créances	4	1 257	221	1 036	536
Disponibilités et valeurs mobilières de placement	5	234	81	153	276
Actif circulant		1 490	302	1 188	812
Comptes de régularisation	4	84	-	84	45
TOTAL ACTIF		38 693	7 572	31 121	30 937

Passif

(en millions d'euros)	**Notes**	**31/12/2018**	**31/12/2017**
Capital social		1 973	1 937
Primes d'émission et de fusion		16 856	16 693
Réserve légale		189	189
Réserves réglementées		378	378
Autres réserves		39	39
Report à nouveau		925	5 436
Résultat de l'exercice		1 485	(4 160)
Capitaux propres	6	21 844	20 512
Provisions pour risques et charges	7	449	295
Emprunts obligataires		7 460	6 283
Dettes financières	8	7 460	6 283
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		17	24
Dettes fiscales et sociales		63	139
Autres dettes d'exploitation		-	48
Dettes d'exploitation	8	81	211
Autres dettes diverses		1 277	3 607
Comptes de régularisation		10	29
Dettes diverses	8	1 287	3 636
TOTAL PASSIF		31 121	30 937

6.2 Compte de résultat

(en millions d'euros)	2018	2017
Reprises sur dépréciations, provisions et transferts de charges	31	11
Autres produits	114	137
Total produits d'exploitation	144	148
Autres achats et charges externes	(149)	(195)
Traitements et salaires, charges sociales	(4)	(23)
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	(23)	(15)
Impôts, taxes et autres charges d'exploitation	(2)	(6)
Total charges d'exploitation	(178)	(239)
Résultat d'exploitation	(34)	(91)
Produits de participations	1 911	1 085
Autres intérêts et produits assimilés, produits de cession de VMP	37	129
Reprises sur dépréciations et provisions	13	98
Total produits financiers	1 961	1 312
Dotations aux dépréciations et provisions	(362)	(5 338)
Intérêts et charges assimilées	(180)	(238)
Total charges financières	(543)	(5 576)
Résultat financier	1 419	(4 264)
Résultat courant avant impôts	1 385	(4 355)
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	2	7
Produits exceptionnels sur opérations en capital	5	-
Reprises sur dépréciations et provisions	8	2
Total produits exceptionnels	14	9
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	(2)	(2)
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	(6)	(1)
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	(93)	(41)
Total charges exceptionnelles	(101)	(44)
Résultat exceptionnel	(87)	(35)
Participation des salariés aux fruits de l'expansion	-	-
Impôts sur les bénéfices	186	230
RÉSULTAT NET	**1 485**	**(4 160)**

6.3 Tableau de flux de trésorerie

(en millions d'euros)	**2018**	**2017**
Résultat net	1 485	(4 160)
Dotation aux amortissements	2	2
Dotation (nette) aux provisions et dépréciations	404	5 238
Autres variations	-	(96)
Trésorerie brute issue des opérations	1 890	984
Variation des autres créances et dettes	(166)	(47)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation	1 725	937
Acquisitions des titres de participation	(10)	(260)
Cession d'immobilisations incorporelles et corporelles	1	-
Cessions de titres de participations	5	-
Autres variations issues des opérations d'investissement [(1)]	81	4
Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement	78	(256)
Dividendes versés	(152)	(151)
Variation nette de l'endettement	1 178	(840)
Variation des créances et dettes intragroupe	(2 870)	362
Variation de la trésorerie issue des opérations de financement	(1 844)	(629)
Variation nette de la trésorerie	(42)	52
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice [(2)]	42	(10)
Trésorerie à la clôture de l'exercice [(2)]	(0)	42
Variation nette de la trésorerie au bilan	(42)	52

(1) Dont variation des actions propres (inscrites au bilan en valeur mobilières de placement et détaillées dans la note 5).
(2) Hors actions propres.

6.4 Notes annexes

Note 1	Principes comptables	324
Note 2	Événements significatifs	327
Note 3	Actif immobilisé	328
Note 4	Actif circulant et comptes de régularisation	329
Note 5	Valeurs mobilières de placement	329
Note 6	Capitaux propres	330
Note 7	Provisions et dépréciations	331
Note 8	Dettes	332
Note 9	Parties liées	333
Note 10	Engagements hors bilan	333
Note 11	Effectifs	334
Note 12	Impôts	335
Note 13	Événement postérieur à la clôture	335
Note 14	Filiales et participations	336

Note 1 Principes comptables

Les comptes annuels ont été élaborés et présentés conformément aux principes et méthodes définis par le règlement ANC 2014-03, homologué par l'arrêté du 8 septembre 2014 et modifié par le règlement ANC 2016-07, homologué par l'arrêté du 4 novembre 2016.

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels et aux hypothèses de base suivantes :

- continuité de l'exploitation ;
- indépendance des exercices ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre.

La règle d'évaluation utilisée pour établir ces comptes est celle des coûts historiques.

Les méthodes d'évaluation et de présentation n'ont pas été modifiées par rapport à l'exercice précédent.

1.1 Immobilisations corporelles et incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont constituées essentiellement des logiciels évalués à leur coût d'acquisition.

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires).

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée de vie économique prévue du bien :

- logiciels : 3 à 8 ans ;
- matériels informatiques : 3 ans ;
- agencements et aménagements des constructions : 8 ans ;
- autres : 3 à 10 ans.

Les actifs corporels et incorporels, dont les perspectives de rentabilité future ne permettent plus de recouvrer leur valeur nette comptable, font l'objet d'une dépréciation. Celle-ci est déterminée par comparaison de la valeur nette comptable de l'actif avec le montant le plus élevé entre la valeur d'usage et la valeur vénale.

1.2 Immobilisations financières

Les immobilisations financières sont constituées des titres de participations incluant les malis de fusions affectés et 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.

1.3 Créances

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.

1.4 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement comprennent principalement :

- des actions Carrefour destinées à être attribuées aux employés et affectées à des plans d'options d'achat d'actions et des attributions gratuites d'actions déterminés. Ces actions sont enregistrées à leur coût d'acquisition ; 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 1.8 ;
- des actions Carrefour disponibles pour être attribuées aux employés ou pour la régulation du cours de Bourse ; ces actions sont dépréciées si leur valeur comptable est supérieure au cours moyen de Bourse du mois de décembre.

1.5 Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice. La différence résultant de l'actualisation des dettes et créances en devises à ce dernier cours est, le cas échéant, portée au bilan en « Comptes de régularisation ».

1.6 Engagements de retraite

Les engagements en matière de retraite, qui correspondent aux indemnités de départ à la retraite et aux prestations servies au titre du régime de retraite supplémentaire, sont évalués selon la méthode des unités de crédit projetées. Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour évaluer les engagements sont détaillées ci-dessous.

La Société applique la recommandation de l'ANC n° 2013-02 relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires.

La provision au 31 décembre 2018 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.

1.6.1 Indemnités de fin de carrière

En application de la loi 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.

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

- évolution des salaires : 2,84 % ;
- taux de charges salariales : 35 % ;
- taux d'actualisation : 1,60 % ;
- *turn over* : correspond à la moyenne du *turn over* réel des années 2016, 2017 et 2018 des services centraux, soit entre 0 et 5 ans d'ancienneté : 6,89 %, entre 6 et 10 ans d'ancienneté : 7,72 %, entre 11 et 15 ans d'ancienneté : 4,87 %, entre 16 et 20 ans : 4,19 %, entre 21 et 25 ans : 4,34 % et plus de 26 ans : 4,97 %. Au-delà d'un âge de 55 ans, le *turn over* est égal à zéro ;
- table de mortalité : TH 2013-2015/TF 2013-2015.

1.6.2 Régime de retraite supplémentaire

Carrefour a mis en place en 2009 un régime de retraite supplémentaire à prestations définies, qui a été modifié en 2015, ses principales caractéristiques sont :

- bénéficiaires : avoir un minimum de 3 ans d'ancienneté effective au moment du départ à la retraite, percevoir une rémunération annuelle supérieure à 18 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale ;
- ancienneté : l'ancienneté retenue est celle acquise au sein du groupe Carrefour : elle prend en compte la présence au sein du Groupe y compris au titre de contrats de travail non consécutifs. Aucune bonification d'ancienneté n'est prévue ;
- prestations servies : 2,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté sous réserve du respect des conditions de performance applicables pour chaque année. Aucune rente n'est versée si un nombre minimum d'années n'a pas été validé au titre des conditions de performance ;
- rémunération de référence : la rémunération de référence est calculée sur la moyenne des 3 dernières rémunérations annuelles (salaire de base + rémunération variable annuelle), perçues au cours des trois années civiles précédant l'année de cessation d'activité. Cette moyenne est plafonnée à 60 PASS ;
- rente annuelle : 25 % de la rémunération de référence et la différence entre 45 % de la rémunération de référence et le montant annuel des retraites de base, complémentaire et supplémentaire ;
- réversion : en cas de décès, une rente de réversion au conjoint survivant est prévue à hauteur de 50 % de la rente de retraite du bénéficiaire.

1.7 Impôt sur les bénéfices

Carrefour SA est la société tête de groupe du périmètre d'intégration fiscale.

Chaque société intégrée fiscalement est replacée dans la situation qui aurait été la sienne si elle avait été imposée séparément.

L'économie ou la charge d'impôt complémentaire résultant de la différence entre la somme des impôts due par chacune des filiales intégrées et l'impôt calculé sur la base du résultat d'ensemble est enregistrée par Carrefour SA.

Le taux de l'impôt sur les sociétés est de 28 % jusqu'à 500 000 euros de bénéfices imposables puis 33,33 % au delà. La contribution additionnelle sur les bénéfices est de 3,3 % de l'impôt au taux de droit commun, abattement fait de 763 000 euros, ce qui porte le taux d'impôt total à 34,43 %.

Les crédits d'impôts imputables sur l'impôt sur les sociétés sont également comptabilisés en impôts sur les bénéfices.

1.8 Provisions

Toute obligation de la Société à l'égard d'un tiers susceptible d'être estimée avec une fiabilité suffisante et donnant lieu à sortie probable de ressources sans contrepartie équivalente fait l'objet d'une comptabilisation au titre de provision.

Un passif est enregistré lors de la décision d'attribution d'actions gratuites ou d'options sur actions, dès lors que l'obligation de remise d'actions existantes aux employés génère, de manière probable ou certaine, une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente. Lorsque l'attribution des actions ou des options d'achat d'actions est subordonnée au fait que l'attributaire reste au service de la Société pendant une période future déterminée, une contrepartie demeure à fournir ; le passif est par conséquent comptabilisé sous la forme d'une provision déterminée en fonction des services déjà rendus par l'employé.

1.9 Informations sur les risques

1.9.1 Risques de taux et risques de change

Les couvertures de risque de taux d'intérêt utilisées par Carrefour visent notamment à limiter les effets des fluctuations des taux d'intérêt sur l'endettement à taux variable.

Ces couvertures sont réalisées au moyen d'instruments financiers de gré à gré avec des contreparties bancaires de premier rang. Les instruments financiers utilisés sont principalement des swaps et des options de taux, ainsi que des achats et ventes à terme de devises.

Les résultats dégagés sur ces instruments sont comptabilisés de manière symétrique aux résultats sur les éléments couverts. Les pertes latentes sont provisionnées lorsqu'il existe des positions ouvertes isolées.

Les instruments utilisés au 31 décembre 2018 sont présentés en note 10.

1.9.2 Risques sur actions

Le risque de marché existe sur les actions Carrefour destinées à couvrir les plans de stocks options. Lorsque le cours de Bourse de l'action est inférieur à la valeur du prix de levée des options, les actions sont alors reclassées dans un sous compte des valeurs mobilières de placement (actions disponibles pour être attribuées). Une dépréciation correspondant à la différence entre le prix d'achat des actions et la moyenne du cours de Bourse du mois de décembre est alors comptabilisée.

Le détail est donné dans la note 5.

Note 2 Événements significatifs

2.1 Résultat Financier

Le résultat financier passe de (4 264) millions d'euros en 2017 à 1 419 millions d'euros en 2018. Cette amélioration de 5 683 millions d'euros s'explique principalement par :

- la comptabilisation en 2018 d'une dépréciation nette des reprises sur les immobilisations financières d'un montant de 232 millions d'euros contre 5 292 millions d'euros en 2017. La mise en œuvre du test de dépréciation ainsi que le résultat du test sont décrits dans les notes 1.2 et 3 de la présente annexe ;
- l'augmentation des dividendes reçus de 826 millions d'euros par rapport à 2017 ;
- une baisse des charges financières liées à l'endettement de 74 millions d'euros. Ceci est expliqué notamment par :
  - la baisse des intérêts sur les obligations,
  - la baisse des primes payées sur les instruments de couverture : la plupart des *Caps* de 2017 ont été annulés ;
- une baisse des bonis de confusion de patrimoine de 96 millions. En effet, en 2017, un boni de confusion de patrimoine de 96 millions d'euros a été comptabilisé, suite à la fusion par voie de confusion de patrimoine des sociétés PRM et BOEDIM.

2.2 Émission d'un emprunt obligataire convertible remboursable en numéraire sans effet dilutif de 500 millions de dollars US à échéance mars 2024

Le 27 mars 2018, Carrefour a réalisé auprès d'investisseurs institutionnels une émission d'obligations convertibles remboursables en numéraire sans effet dilutif d'un montant de 500 millions de dollars US d'une maturité de 6 ans, soit une arrivée à échéance en mars 2024.

Les obligations, émises à un prix d'émission de 97,25 % de leur valeur nominale, ne verseront pas de coupon (zero-coupon). Le prix de conversion initial correspondant est de 20,0776 euros (intégrant la prime de conversion de 20 % par rapport au prix de référence de l'action Carrefour).

L'exercice du droit de conversion sera dénoué exclusivement en numéraire et ne donnera pas lieu à l'émission d'actions nouvelles ou à la remise d'actions existantes.

De façon concomitante à l'émission de l'obligation convertible, Carrefour a acheté des options d'achat à dénouement monétaire portant sur ses propres actions afin de couvrir l'exposition économique liée au paiement en numéraire des montants dus au titre des obligations en cas d'exercice de leur droit de conversion par les investisseurs.

Par ailleurs, afin de couvrir son risque de change, Carrefour a mis en place deux swaps de change.

L'ensemble de ces opérations procure ainsi à Carrefour l'équivalent d'un financement obligataire classique en euros.

Cette opération permet à Carrefour de consolider son financement à long terme, de maintenir sa maturité obligataire moyenne (3,6 années au 31 décembre 2018) et de poursuivre la réduction de sa charge financière.

2.3 Sécurisation des financements long terme

Au 31 décembre 2018, Carrefour dispose de deux lignes de crédits syndiqués non tirées auprès d'un *pool* de banques de premier rang d'un montant total de 3 900 millions d'euros.

Par ailleurs, Carrefour a prolongé d'un an sa ligne de crédit syndiquée de 1 400 millions d'euros (échéance mai 2023).

Cette opération s'inscrit dans la poursuite de la sécurisation des financements à long terme de Carrefour, visant à maintenir la maturité moyenne des facilités de crédit.

2.4 Mobilisation du Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE)

La Société a cédé ses créances de CICE (Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi) pour un montant total de 129 millions d'euros.

Note 3 Actif immobilisé

(en millions d'euros)	Immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles	Immobilisations financières [1]	Total
Immobilisations brutes				
Au 1er janvier 2018	20	2	37 094	37 116
Acquisitions	-	-	10 [2]	10
Sorties de l'actif	(1)	-	(5) [3]	(6)
Total immobilisations brutes au 31 décembre 2018 (A)	19	2	37 098	37 119
Amortissements et dépréciations				
Au 1er janvier 2018	11	2	7 023	7 036
Dotations aux amortissements de l'exercice	2	-	-	2
Dotations et reprises de dépréciations de l'exercice	-	-	232 [4]	232
Total amortissements et dépréciations au 31 décembre 2018 (B)	13	2	7 255	7 270
TOTAL IMMOBILISATIONS NETTES (A)-(B)	**6**	**0**	**29 843**	**29 849**

(1) Le détail des immobilisations financières est présenté en note 14 (hors les dépôts et cautionnements pour 5 millions d'euros).

(2) Correspond essentiellement à la souscription à l'augmentation de capital de la société Adialea.

(3) Correspond à la valeur des titres de participation de la société Raise Investissement cédés en décembre 2018.

(4) Correspond essentiellement à la dépréciation du mali affecté aux titres de participation de Carrefour Nederland BV et Norfin Holder respectivement à hauteur de 45 millions et 92 millions d'euros :

° le résultat du test correspond à la différence entre la valeur d'utilité et la valeur nette comptable des titres incluant le mali de fusion affecté ;

° la valeur d'utilité retenue dans le test est basée sur les valeurs d'expertise réalisée en novembre 2018 sur l'ensemble des terrains en propriété.

Au 31 décembre 2018, la valeur nette comptable des titres de participation de Carrefour France SAS incluant les malis de fusion affectés, s'élève à 6 222 millions d'euros.

Le test réalisé au 31 décembre 2018 sur le mali affecté aux titres de participation Carrefour France n'a pas mis en avant la nécessité de constater dans les comptes une dotation ou une reprise de dépréciation.

° Le résultat du test correspond à la différence entre la valeur d'utilité déterminée sur la base des projections des flux de trésorerie futurs et la valeur nette comptable des titres incluant le mali de fusion affecté.

° La valeur d'utilité est estimée par actualisation de flux de trésorerie futurs sur une période qui n'excède en général pas 5 ans avec détermination d'une valeur terminale calculée à partir de l'extrapolation des données de la dernière année au taux de croissance perpétuelle à l'infini et l'utilisation d'un taux d'actualisation spécifique par pays. Les flux de trésorerie retenus pour les tests de dépréciation de l'exercice 2018 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 le test de dépréciation de Carrefour France SAS sont :

i. un taux d'actualisation après impôt de 5,9 % ;

ii. un taux de croissance perpétuelle de 1,6 %.

Note 4 Actif circulant et comptes de régularisation

(en millions d'euros)	31/12/2018	< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans
Créances	1 257	1 257		
Sous-total créances	1 257	1 257		
Écart de conversion actif	33	33		
Autres comptes de régularisation	51	0	25	26
Sous-total comptes de régularisation	84	33	25	26
TOTAL	1 340	1 290	25	26

Les autres comptes de régularisation intègrent essentiellement des primes de remboursement des obligations pour un montant de 36 millions d'euros et des frais d'émission d'emprunts pour 11 millions d'euros amortis sur la durée de remboursement des emprunts auxquels ils sont attachés.

Note 5 Valeurs mobilières de placement

Ce poste comprend :

- 9 457 539 actions Carrefour disponibles pour être attribuées aux salariés de Carrefour et de ses filiales pour une valeur brute de 233 millions d'euros.

En 2018, les mouvements d'actions Carrefour autodétenues sont détaillés dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	Nombre	Valeur Brute	Dépréciation	Provision
Au 31 décembre 2017	11 719 539	274	(58)	(25)
Options d'achats d'actions achetés dans le cadre de la couverture de plans d'achat d'actions arrivés à échéance et non exercés	-	-		-
Cession dans le cadre d'un contrat de liquidité	(2 250 000)	(41)		-
Actions livrées aux bénéficiaires relatives au plan d'action gratuite mis en place en 2016	(12 000)	-		
Dépréciation sur des actions non encore affectées à des plans déterminés ou à des plans de stocks options hors la monnaie	-	-	(23)	-
Obligation de remise d'actions				5
Au 31 décembre 2018	9 457 539	233	(81)	(20)

La valeur vénale des actions Carrefour détenues, valorisées au dernier cours de cotation connu en 2018, soit 14,91 euros par action, s'élève à 141 millions d'euros.

Note 6 Capitaux propres

6.1 Capital social

Le capital social est constitué de 789 252 839 actions d'une valeur nominale de 2,50 euros.

6.2 Variation des capitaux propres

(en millions d'euros)	Capital	Primes d'émission et de fusions	Autres réserves, report à nouveau et résultat	Total des capitaux propres
Capitaux propres au 31 décembre 2017 après résultat	1 937	16 693	1 882	20 512
Distribution de dividende [1]				
Décision de l'Assemblée Générale des actionnaires 2018	-	-	(356)	(356)
Création d'actions nouvelles pour distribution du dividende 2017	36	164	-	200
Variation des primes, réserves et report à nouveau	-	-	4	4
Capitaux propres au 31 décembre 2018 avant résultat	1 973	16 856	1 530	20 359
Résultat de l'exercice 2018				1 485
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2018 APRÈS RÉSULTAT	**1 973**	**16 856**	**1 530**	**21 844**

(1) Le dividende 2017 a été versé en juillet 2018 en numéraire pour 152 millions d'euros et en actions Carrefour pour 200 millions d'euros donnant lieu à l'émission de 14 575 028 actions nouvelles.

Le dividende non versé sur les actions en autodétention, soit 4 millions d'euros, est comptabilisé en report à nouveau lors du versement de dividendes en numéraire.

6.3 Valeur des réserves affectées à la contrepartie des actions autodétenues

La valeur nette comptable des actions Carrefour autodétenues au 31 décembre 2018 s'élève à 152 millions d'euros.

Note 7 Provisions et dépréciations

7.1 Variations des provisions et dépréciations

(en millions d'euros)	31/12/2017	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		31/12/2018
			Utilisées	Non utilisées	
Obligations de remises d'actions	25	-	-	(5)	20
Engagement de retraite	82	8	-	(17)	73
Autres [1]	188	232	-	(65)	356
Provisions pour risques et charges	**295**	**240**	**-**	**(87)**	**449**
Sur immobilisations financières	7 023	234	-	(3)	7 255
Créances	203	18	-	-	221
Autres (VMP)	59	24	-	(2)	81
Dépréciations	**7 285**	**276**	**-**	**(4)**	**7 557**
TOTAL DES PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS	**7 580**	**516**	**-**	**(91)**	**8 006**
Analyse					
Exploitation		21	-	(30)	
Financier		362	-	(13)	
Exceptionnel		133	-	(48)	
TOTAL		**516**	**-**	**(91)**	

(1) Cette catégorie correspond aux provisions pour risques relatifs aux participations et les provisions pour risques et litiges divers.

7.2 Éléments sur les plans d'actions

Il n'existe plus de plan d'options d'achat d'actions Carrefour SA en vigueur au 31 décembre 2018, les plans de performance et de présence mis en place en 2010 étant arrivés à expiration en juillet 2017.

Le 27 juillet 2016, 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 en faveur de 950 collaborateurs du Groupe environ. Ce plan porte sur un nombre maximal de 1 950 000 actions (soit 0,26 % du capital social), dont l'acquisition est soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'administration ayant décidé la mise en place du plan). Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de trois conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression de l'EBITDA, pour 35 %, et la croissance organique du chiffre d'affaires, pour 35 %) ; et
- une condition liée à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (pour 30 %).

Les principales caractéristiques du plan d'actions gratuites en vigueur au 31 décembre 2018 sont présentées dans le tableau ci-après :

	Plan 2016 Performance
Date d'Assemblée Générale	17 mai 2016
Date d'attribution [1]	15 septembre 2016
Date d'acquisition [2]	28 juillet 2019
Nombre total d'actions attribuées à la date d'attribution	1 944 850
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	950
Juste valeur d'une action en euro [3]	20,18

(1) Date de notification aux bénéficiaires (date à laquelle les bénéficiaires ont eu connaissance des caractéristiques et conditions des plans).
(2) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.
(3) Prix de marché de l'action à la date d'attribution (cours de référence), ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits.

Les mouvements intervenus sur l'exercice 2018 sur le plan d'attribution d'actions gratuites sont les suivants :

	2018	2017	2016
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1er janvier	1 739 450	1 942 150	-
dont actions attribuables	*8 000*	-	-
Actions attribuées sur l'exercice	-	-	1 944 850
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice	(12 000)	(3 500)	-
Actions annulées sur l'exercice	(210 900)	(199 200)	(2 700)
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	1 516 550	1 739 450	1 942 150
dont actions attribuables	-	*8 000*	-

Note 8 Dettes

8.1 Variation des dettes financières

(en millions d'euros)	31/12/2017	Augmentations	Diminutions	31/12/2018	dont intérêts courus
Emprunts obligataires	6 283	1 456	279	7 460	*87*
TOTAL DES DETTES FINANCIÈRES	6 283	1 456	279	7 460	*87*

8.2 État des échéances des dettes à la clôture de l'exercice

Nature des dettes *(en millions d'euros)*	31/12/2018	< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans
Emprunts obligataires	7 460	1 087	3 937	2 436
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	17	17	-	-
Dettes fiscales et sociales	63	63	-	-
Autres dettes diverses (1)	1 277	1 275	2	-
Écart de conversion passif	10	10	-	-
TOTAL	8 828	2 452	3 939	2 436

(1) Les échéances à moins d'un an correspondent essentiellement à des dettes financières envers les filiales.

Note 9 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.

Note 10 Engagements hors bilan

10.1 Autres engagements

(en millions d'euros)	31/12/2018	31/12/2017
Avals, cautions et garanties	27	24
Reversement des déficits fiscaux liés à l'intégration fiscale	1 198	962
Engagements de paiement des loyers futurs [1]	265	171
Autres garanties données	17	29
Total engagements donnés	1 506	1 186
Crédits syndiqués non tirés [2]	3 900	3 900
Engagements de paiement des loyers futurs [1]	265	171
Total engagements reçus	4 165	4 071

(1) Engagement de paiement des loyers futurs :
Engagements donnés ou reçus dans le cadre de contrat de locations immobilières. L'engagement correspond aux loyers à payer ou à recevoir sur la durée non résiliable du bail.
(2) Au 31 décembre 2018, la Société dispose de deux lignes de crédits syndiqués non tirées auprès d'un pool de banques de premier rang d'un montant total de 3 900 millions d'euros dont 2 500 millions à échéance 2022 et 1 400 millions à échéance 2023.

10.2 Encours notionnel d'instruments dérivés à la clôture par maturité

(en millions d'euros)	31/12/2018	< 1 an	entre 1 et 5 ans	> 5 ans
Carrefour paie variable (swap d'émission - SWA)				
Euribor/taux fixe	(75)	-	(75)	-
Achat *Call*				
Symétrique obligation convertible 500 M$	873	-	437	437
Swap de devises				
Eur/USD sur Convertible	873	-	437	437
Achats options de taux (*caps*)				
Encours	700	-	700	-
Achats options de taux (*floor*)				
Encours	-			
Achats de *Swaptions* (SWP)				
Encours	1 550	550	1 000	-
Ventes de *Swaptions* (SWR)				
Encours	(250)	-	(250)	-

10.3 Valorisation des instruments dérivés à la clôture

(en millions d'euros)	**31/12/2018**
Achats *Call*	31
Swap de devises	28
Achats options de taux (*Caps*)	1
Achats options de taux (*Swaptions* - SWP)	5
Ventes options de taux (*Swaptions* - SWR)	(2)
Swap de taux d'intérêts	(2)

Note 11 Effectifs

11.1 Effectif moyen

	2018	**2017**
Cadres	6	7
EFFECTIFS TOTAUX	6	7

11.2 Rémunération

La rémunération des mandataires sociaux est détaillée dans le rapport d'activité.

Note 12 Impôts

12.1 Informations sur la situation fiscale différée ou latente

	31/12/2017		Variations		31/12/2018	
(en millions d'euros)	**actif**	**passif**	**actif**	**passif**	**actif**	**passif**
1- Charges non déductibles temporairement						
• Provisions pour retraite	21	-	(2)	-	19	-
• Provisions pour dépréciation des créances	-		-	-	-	
• Provisions pour risques et charges	2	-	(1)	-	1	-
• Autres			1		1	
2- Produits non taxables temporairement						
• Plus-value de fusion et d'apport différés	-	250	-		-	250
TOTAL	23	250	(2)	-	21	250

Le montant de 250 millions d'euros correspond aux sursis d'imposition consécutifs aux opérations d'apports de titres bénéficiant du régime de faveur de l'article 210 B du CGI.

12.2 Ventilation du résultat et de l'impôt correspondant

(en millions d'euros)	**Avant impôt**	**Impôt**	**Après impôt**
Résultat avant éléments exceptionnels et participation	1 385	(47)	1 338
Résultat exceptionnel	(87)	(1)	(88)
Effets liés à l'intégration fiscale	-	235	235
RÉSULTAT COMPTABLE 2018	1 298	186	1 485

Note 13 Événement postérieur à la clôture

Aucun événement postérieur à la clôture n'est de nature à avoir une incidence significative sur les comptes de la Société.

Note 14 Filiales et participations

Les données grisées n'ont pas été fournies en raison du préjudice grave pouvant résulter de leur divulgation.

(en millions d'euros)	Capital	Capitaux propres hors capital	Quote part du capital détenue *(%)*	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	64	50,0 %	44	44	-	-	6	-	-
CARREFOUR BANQUE	101	543	60,0 %	124	124	-	-	45	345	-
CARREFOUR FRANCE	1 995	3 131	99,6 %	3 979	3 979	6 952	2 243	(305)	40	-
CARREFOUR MANAGEMENT	0	0	100,0 %	23	0	-	-	0	-	-
CARREFOUR SYSTEMES D'INFORMATION	164	(11)	100,0 %	168	76	-	-	(85)	421	-
CRFP 8	3 381	282	74,8 %	2 528	2 528	-	-	4	-	101
CRFP 13	863	514	38,0 %	385	385	-	-	39	-	-
GUYENNE ET GASCOGNE	106	15	100,0 %	428	428	-	-	(4)	16	-
HYPARLO	63	146	100,0 %	450	450	180	155	28	0	28
TOTAL				8 128	8 014	7 132	2 398	(271)	823	129
Étranger										
CARREFOUR ASIA	117	(165)	100,0 %	124	0					-
CARREFOUR NEDERLAND	2 259	2 519	100,0 %	3 603	3 603	767	675			1 210
NORFIN HOLDER	2	4 352	79,9 %	3 177	3 177	2 872	2 688			205
CAPARBEL	6 334	0	100,0 %	6 334	6 334	636	636			9
TOTAL				13 239	13 114	4 275	3 998	0	0	1 423
2. Participations (10 < % < 50)										
Étranger										
ATACADAO	1 710	1 023	32,8 %	251	251	-	-			51
CARREFOUR FINANCE	6 823	342	25,0 %	1 668	1 668	-	-			-
CARREFOUR ITALIA	1 917	(876)	30,0 %	2 072	80	-	-			-
TOTAL				3 991	1 999	0	0	0	0	51
B- RENSEIGNEMENTS GLOBAUX										
1. Autres filiales										
France				23	23	0	0			255
Étranger				2	1	0	0			29
2. Autres Participations										
France				56	46	0	0			0
Étranger				248	243	0	0			24

(en millions d'euros)	Capital	Capitaux propres hors capital	Quote part du capital détenue *(%)*	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
C- RENSEIGNEMENTS GLOBAUX SUR LES TITRES										
Filiales françaises (ensemble)				8 151	8 037	7 132	2 398			384
Filiales étrangères (ensemble)				13 240	13 116	4 275	3 998			1 452
Participations dans les sociétés françaises (ensemble)				56	46	0	0			0
Participations dans les sociétés étrangères (ensemble)				4 239	2 243	0	0			75
TOTAL GÉNÉRAL				25 686	23 441	11 407	6 397			1 911

Les colonnes Capital, Capitaux propres hors capital, Résultat du dernier exercice clos et Chiffre d'affaires, correspondent aux informations relatives à l'exercice 2017 car celles relatives à 2018 ne sont pas arrêtées par leurs organes de gestion.

6.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2018

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 2018, 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 qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2018 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 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Point clé de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Point clé de l'audit

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

(Notes 1.2, 2.1, 3 et 14 de l'annexe aux comptes annuels)

Au 31 décembre 2018, la valeur nette comptable des titres de participation de Carrefour France S.A.S. incluant les malis de fusion affectés s'élève à 6 222 millions d'euros. Le test de dépréciation de ces titres mis en œuvre à la clôture de l'exercice n'a pas mis en évidence la nécessité de constater une dotation ou une reprise de dépréciation dans les comptes clos le 31 décembre 2018.

Comme indiqué en note 1.2, 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 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 de Carrefour France 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 qui n'excède pas 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.

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 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 1.2, 2.1, 3 et 14 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. 441-4 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. 225-37-3 et L. 225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

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, du 5 septembre 1968 pour le cabinet KPMG S.A. (compte tenu des acquisitions ou fusions de cabinets intervenues depuis cette date) et du 21 juin 2011 pour le cabinet Mazars.

Au 31 décembre 2018, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 16ème année de sa mission sans interruption, le cabinet KPMG S.A. dans la 51ème année et le cabinet Mazars dans la 8ème 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 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 avril 2019

DELOITTE & ASSOCIES	KPMG S.A.	MAZARS
Antoine De Riedmatten	Patrick-Hubert Petit	David Chaudat
Stéphane Rimbeuf	Caroline Bruno-Diaz	Emilie Loreal

7

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

7.1 **Renseignements sur la Société** **342**
- 7.1.1 Dénomination/RCS 342
- 7.1.2 Siège social 342
- 7.1.3 Forme juridique/durée 342
- 7.1.4 Dispositions principales des Statuts 342

7.2 **Renseignements sur le capital** **346**
- 7.2.1 Évolution du capital social 346
- 7.2.2 Tableau récapitulatif des délégations de compétences et de pouvoirs en matière d'augmentation de capital 346
- 7.2.3 Rachats d'actions propres 348

7.3 **Actionnariat** **352**
- 7.3.1 Principaux actionnaires 352
- 7.3.2 Informations visées à l'article L. 233-13 du Code de commerce 354
- 7.3.3 Informations visées à l'article L. 225-37-5 du Code de commerce 354

7.4 **Informations boursières** **355**

7.1 Renseignements sur la Société

7.1.1 Dénomination/RCS

Carrefour

RCS Evry 652 014 051

7.1.2 Siège social

Massy (91300) 93, avenue de Paris.

Téléphone : 01 64 50 50 00

7.1.3 Forme juridique/durée

Société Anonyme de droit français régie par les dispositions du Code de commerce.

Par décision de l'Assemblée Générale du 28 juillet 2008, la Société a adopté la forme de Société Anonyme à Conseil d'administration. Aux termes de ses délibérations en date du 21 juin 2011, le Conseil d'administration a décidé de réunifier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général.

La décision du Conseil d'administration de réunifier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général répond à l'objectif de simplifier le processus décisionnel et d'accroître l'efficacité et la réactivité de la gouvernance de la Société.

La durée de la Société, qui a pris effet le 11 juillet 1959, expirera le 10 juillet 2058, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

7.1.4 Dispositions principales des Statuts

7.1.4.1 Objet social (article 3)

La Société a pour objet :

- la création, l'acquisition et l'exploitation, en France et à l'étranger, de magasins pour la vente de tous articles, produits, denrées ou marchandises et, accessoirement, la prestation, dans le cadre de ces magasins, de tous services susceptibles d'intéresser la clientèle ;
- l'achat, la fabrication, la vente, la représentation, le conditionnement et l'emballage de ces produits, denrées et marchandises ;
- généralement, toutes opérations industrielles, commerciales et financières, mobilières et immobilières se rattachant directement ou indirectement à cet objet ou susceptibles d'en faciliter la réalisation ou d'en assurer le développement.

La Société pourra agir, directement ou indirectement et faire toutes ces opérations en tous pays, pour son compte propre ou pour le compte de tiers et soit seule, soit en participation, association, groupement ou société, avec toutes autres personnes ou sociétés, et les réaliser et exécuter sous quelque forme que ce soit.

La Société pourra également prendre tous intérêts et participations dans toutes sociétés ou entreprises françaises et étrangères, quel qu'en soit l'objet.

7.1.4.2 Le Conseil d'administration (articles 11, 12, 13 et 14)

La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de trois à dix-huit membres.

Dès que le nombre des Administrateurs 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 et ceux 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, y compris les Administrateurs représentant les salariés.

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 deux Administrateurs représentant les salariés.

En application de ces dispositions légales, lorsque le nombre de membres du Conseil d'administration, calculé conformément à l'article L. 225-27-1-II du Code de commerce, est inférieur ou égal à douze, il est procédé à la désignation d'un Administrateur représentant les salariés par le Comité de Groupe (Comité de Groupe français Carrefour). Lorsque le nombre de membres du Conseil d'administration est supérieur à douze, et sous réserve que ce critère soit toujours rempli au jour de la désignation, un second Administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité d'Entreprise Européen (comité d'information et de concertation européen Carrefour). Lorsque le nombre de membres du Conseil d'administration, initialement supérieur à douze membres, devient inférieur ou égal à douze membres, le mandat de l'Administrateur nommé par le Comité d'Entreprise Européen (comité d'information et de concertation européen Carrefour) est maintenu jusqu'à son échéance.

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 Administrateur(s) 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 Administrateur 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 quinzième 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.

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué par la convocation.

Les Administrateurs sont convoqués par le Président, ou le cas échéant par le Vice-Président, par tous moyens, même verbalement.

Les réunions du Conseil d'administration sont présidées par le Président du Conseil d'administration, ou le cas échéant, par le Vice-Président.

Les délibérations sont prises aux conditions de *quorum* et de majorité prévues par la loi.

Le secrétaire du Conseil d'administration est habilité à certifier conformes les copies et extraits des procès-verbaux des délibérations.

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre.

Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Chaque Administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut consulter tous les documents qu'il estime utiles.

7.1.4.3 Direction (article 16)

Conformément aux dispositions légales, la Direction Générale de la Société est assumée sous sa responsabilité soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'administration et portant le titre de Directeur Général.

Le Conseil d'administration choisit entre les deux modalités d'exercice de la Direction Générale précitées à la majorité des Administrateurs présents ou représentés.

Le Conseil d'administration nomme parmi ses membres, ou en dehors d'eux, le Directeur Général qui doit être une personne physique de moins de 70 ans qui est investie des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

La limite d'âge pour exercer les fonctions de Directeur Général est fixée à 70 ans ; les fonctions du Directeur Général qui atteint cet âge cessent à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle cet âge est atteint.

Lorsque la Direction Générale de la Société est exercée par le Président, les dispositions légales réglementaires ou statutaires relatives au Directeur Général lui sont applicables. Il prend le titre de Président-Directeur Général et peut exercer ses fonctions jusqu'à la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle il atteint l'âge de 70 ans.

Le Conseil d'administration peut définir les domaines dans lesquels le Directeur Général doit consulter le Conseil d'administration dans l'exercice de son mandat.

7.1.4.4 Franchissement de seuils (article 7)

Aux termes des dispositions de l'article 7 des Statuts, il ressort qu'outre le respect de l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital et des droits de vote qui y sont attachés, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, venant à détenir un nombre d'actions représentant une proportion du capital social ou des droits de vote, égale ou supérieure à 1 % du capital social ou des droits de vote, ou tout multiple de ce pourcentage, doit informer la Société du nombre total d'actions et des droits de vote qu'elle possède, ainsi que des titres donnant accès à terme au capital et des droits de vote qui y sont potentiellement attachés, par lettre recommandée avec accusé de réception dans le délai de cinq jours de Bourse à compter du franchissement de seuil.

L'obligation d'informer la Société s'applique également lorsque la participation de l'actionnaire au capital ou en droits de vote devient inférieure à chacun des seuils mentionnés ci-dessus.

Les sanctions prévues par la loi en cas d'inobservation de l'obligation de déclaration de franchissement des seuils légaux s'appliquent également en cas de non-déclaration du franchissement des seuils prévus par les présents Statuts, à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou de plusieurs actionnaires détenant au moins 5 % du capital ou des droits de vote de la Société.

7.1.4.5 Droits des actionnaires (article 9)

Un droit de vote double est attribué à toutes les actions nominatives et entièrement libérées, inscrites au nom du même titulaire depuis deux ans au moins.

Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert de propriété sous réserve des exceptions prévues par la loi.

L'Assemblée Générale Extraordinaire est seule compétente pour modifier les droits des actionnaires, conformément aux dispositions légales.

7.1.4.6 Assemblées Générales (articles 20 à 23)

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales personnellement ou par mandataire, sur justification de son identité et de la propriété des actions, sous la forme et au lieu indiqués dans l'Avis de convocation, dans les conditions de la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire peut se faire représenter par toute personne de son choix dans toutes les Assemblées Générales. Il peut également voter par correspondance dans les conditions légales.

Tout actionnaire pourra également, si le Conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, participer et voter aux Assemblées Générales par visioconférence ou par tout moyen de télécommunication y compris Internet permettant son identification dans les conditions et suivant les modalités fixées par les dispositions légales en vigueur. Cette décision est communiquée dans l'avis de réunion publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires.

Ceux des actionnaires qui utilisent à cette fin, dans les délais exigés, le formulaire électronique de vote proposé sur le site Internet mis en place par le centralisateur de l'Assemblée Générale, sont assimilés aux actionnaires présents ou représentés. La saisie et la signature du formulaire électronique peuvent être directement effectuées sur ce site grâce à un code identifiant et à un mot de passe, conformément à la première phrase du deuxième alinéa de l'article 1316-4 du Code civil.

La procuration ou le vote ainsi exprimés avant l'Assemblée Générale par ce moyen électronique, ainsi que l'accusé de réception qui en est donné, seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous, étant précisé qu'en cas de cession de titres intervenant avant la date fixée par la réglementation en vigueur, la Société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant cette date.

Les Assemblées Générales sont convoquées par le Conseil d'administration dans les conditions et délais fixés par la loi. Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans tout autre lieu précisé dans l'Avis de convocation.

L'Assemblée Générale est présidée par le Président du Conseil d'administration ou, en son absence, par le Vice-Président ou un Administrateur désigné par le Conseil d'administration.

Les fonctions des scrutateurs sont remplies par les deux actionnaires présents et acceptants qui disposent, tant en leur nom personnel que comme mandataires, du plus grand nombre de voix.

Le bureau désigne le secrétaire qui peut être choisi en dehors des membres de l'Assemblée Générale.

Les Assemblées Générales Ordinaires ou Extraordinaires statuant dans les conditions de *quorum* et de majorité prescrites par la loi exercent les pouvoirs qui leur sont attribués conformément à celle-ci.

7.1.4.7 Disposition des Statuts de l'émetteur qui aurait pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle

Néant.

7.2 Renseignements sur le capital

7.2.1 Évolution du capital social

Augmentation de capital

L'Assemblée Générale du 15 juin 2018 a, aux termes de sa 3e résolution, décidé d'offrir à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement du dividende en actions nouvelles de la Société et auquel il a droit au titre des actions dont il est propriétaire.

Le capital social de la Société a en conséquence été augmenté d'un montant nominal de 36 437 570 euros (trente-six millions quatre cent trente-sept mille cinq cent soixante-dix euros) par la création de 14 575 028 actions nouvelles de la Société qui ont été intégralement libérées dès leur émission, ont porté jouissance au 1er janvier 2018 et ont été entièrement assimilées aux autres actions composant le capital social de la Société.

Depuis cette augmentation, le capital de la Société est de 1 973 132 097,50 euros (un milliard neuf cent soixante-treize millions cent trente-deux mille quatre-vingt-dix-sept euros et cinquante centimes d'euros). Il est divisé en 789 252 839 actions de 2,5 euros chacune.

Actions non représentatives de capital, nombre et principales caractéristiques

Néant.

Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription

Néant.

Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital

Néant.

Information sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option et le détail de ces options

Néant.

7.2.2 Tableau récapitulatif des délégations de compétences et de pouvoirs en matière d'augmentation de capital

Nature	Montant	Durée	Expiration
Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières avec maintien du droit préférentiel de souscription			
• Actions	500 M€	26 mois	15 août 2019
• Autres valeurs mobilières	4,4 Mds€	26 mois	15 août 2019
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	15 août 2019
• Autres valeurs mobilières	1,54 Mds€	26 mois	15 août 2019
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	15 août 2019
• Autres valeurs mobilières	1,54 Mds€	26 mois	15 août 2019
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	15 août 2019
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes	500 M€	26 mois	15 août 2019
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	15 août 2019
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) (1)	0,8 % 0,25 % (mandataire sociaux)	38 mois	16 juillet 2019

(1) Sur délégation de l'Assemblée Générale du 17 mai 2016, en application de sa 14e résolution, le Conseil d'administration a décidé le 27 juillet 2016, sur recommandations du Comité des rémunérations, de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre en faveur de 950 collaborateurs du Groupe. Ce plan porte sur un nombre maximal de 1 950 000 actions (soit 0,26 % du capital social), dont l'acquisition est soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

ÉVOLUTION DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

Événement	Variation du nombre d'actions	Montant du capital *(en euros)*
Situation au 30 juin 1999	233 069 544	582 673 860,00
Augmentation de capital en rémunération de l'OPE initiée sur les titres de Promodès	109 427 940	
Augmentations de capital à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions	4 866	
Situation au 31 décembre 1999	342 502 350	856 255 875,00
Augmentation de capital en rémunération de la fusion par absorption de Promodès	6 387 126	
Annulation de 15 000 CDV reçus dans le cadre de la fusion précitée	(15 000)	
Attribution d'actions gratuites (à raison d'une action nouvelle pour une action ancienne)	348 874 476	
Augmentations de capital à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions	6 600	
Augmentations de capital à la suite de l'exercice de bons de souscription d'actions	8 412	
Augmentations de capital à la suite de la conversion d'obligations	1 062 032	
Augmentation de capital réservée aux salariés	12 317 444	
Situation au 31 décembre 2000	711 143 440	1 777 858 600,00
Augmentations de capital à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions	12 300	
Augmentation de capital à la suite de l'exercice de bons de souscription d'actions	84	
Augmentation de capital à la suite de la conversion d'obligations	30	
Situation au 31 décembre 2001	711 155 854	1 777 889 635,00
Augmentations de capital à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions	9 000	
Augmentation de capital à la suite de la conversion d'obligations	72	
Augmentation de capital en rémunération de la fusion par absorption de Bontemps	4 535 604	
Annulation des actions reçues dans le cadre de la fusion précitée	(4 535 604)	
Augmentation de capital en rémunération de l'OPE initiée sur les titres de Centros Comerciales Carrefour (Espagne)	4 976 845	
Situation au 31 décembre 2002	716 141 771	1 790 354 427,50
Augmentation de capital à la suite de l'exercice de bons de souscription d'actions	612	
Situation au 31 décembre 2003	716 142 383	1 790 355 957,50
Réduction de capital par annulation d'actions	(11 022 833)	
Situation au 31 décembre 2004	705 119 550	1 762 798 875,00
Augmentation de capital en rémunération de la fusion par absorption de Paroma	79 158 600	
Annulation des actions reçues dans le cadre de la fusion précitée	(79 159 434)	
Situation au 20 avril 2005	705 118 716	1 762 796 790,00
Réduction de capital par annulation d'actions	(216 000)	
Situation au 31 décembre 2005	704 902 716	1 762 256 790,00
Situation au 31 décembre 2006	704 902 716	1 762 256 790,00
Situation au 31 décembre 2007	704 902 716	1 762 256 790,00
Situation au 31 décembre 2008	704 902 716	1 762 256 790,00
Situation au 31 décembre 2009	704 902 716	1 762 256 790,00
Réduction de capital par annulation d'actions	(25 566 716)	
Situation au 31 décembre 2010	679 336 000	1 698 340 000,00
Situation au 31 décembre 2011	679 336 000	1 698 340 000,00
Augmentation de capital en rémunération de l'OPE Guyenne & Gascogne	13 331 250	1 731 668 125,00
	692 667 250	
Augmentation de capital du fait de l'option pour le paiement du dividende en actions	16 547 403	
Situation au 31 décembre 2012	709 214 653	1 773 036 632,50
Augmentation de capital du fait de l'option pour le paiement du dividende en actions	14 769 539	
Situation au 31 décembre 2013	723 984 192	1 809 960 480,00
Augmentation de capital du fait de l'option pour le paiement du dividende en actions	10 929 717	
Situation au 31 décembre 2014	734 913 909	1 837 284 772,50

Événement	Variation du nombre d'actions	Montant du capital *(en euros)*
Augmentation de capital du fait de l'option pour le paiement du dividende en actions	3 556 885	
Situation au 31 décembre 2015	738 470 794	1 846 176 985,00
Augmentation de capital du fait de l'option pour le paiement du dividende en actions	17 764 360	
Situation au 31 décembre 2016	756 235 154	1 890 587 885,00
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

7.2.3 Rachats d'actions propres

Actions propres

La Société détenait 9 457 539 actions propres au 31 décembre 2018 (soit 1,20 % du capital).

La valeur de marché des actions propres détenues, valorisées au dernier cours de cotation connu en 2018, soit 14,91 euros par action, s'élève à 141 millions d'euros.

Au 31 décembre 2018, aucune des filiales de la Société ne détenait d'actions de la Société.

Rachat d'actions

L'Assemblée Générale réunie le 15 juin 2018, et statuant conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, avait autorisé le Conseil d'administration à acheter des actions de la Société afin d'utiliser les possibilités d'intervention sur actions propres en vue :

- de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité des actions de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'Association Française des Marchés Financiers reconnue par l'Autorité des marchés financiers, 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 confié depuis le 14 juillet 2016 à Rothschild & Cie Banque la mise en œuvre d'un nouveau contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI approuvée par décision de l'Autorité des marchés financiers du 21 mars 2011.

   Au cours de l'exercice 2018, la Société a acheté 6 695 053 actions à un prix moyen de 16,73 l'action et a vendu 8 945 053 actions à un prix moyen de 17,21 euros l'action. La Société ne détenait plus aucune action au titre de ce contrat en date du 30 novembre 2018, date à laquelle il a été résilié par la Société.

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 2018 ; les plans de performance et de présence mis en œuvre en 2010 étant arrivés à expiration en juillet 2017.

3. Plan d'attribution gratuite d'actions :

   Au cours de l'exercice 2018, 12 000 actions ont été livrées au titre du plan d'attribution gratuite d'actions mis en place le 27 juillet 2016 consécutivement au décès de deux salariés, conformément au règlement du plan.

4. Annulation :

   Au cours de l'exercice 2018, la Société n'a procédé à aucune annulation d'actions.

5. Cessions d'actions auto détenues :

   Au cours de l'exercice 2018, aucune cession d'actions n'a été réalisée (hors contrat de liquidité).

Descriptif du programme de rachat d'actions voté par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 15 juin 2018

1. Date de l'Assemblée Générale ayant autorisé le programme de rachat d'actions et décision de mise en œuvre :

   Autorisation du programme : Assemblée Générale du 15 juin 2018.

   Décision de mise en œuvre : Conseil d'administration du 15 juin 2018.

2. Nombre de titres et part du capital que l'émetteur détient directement ou indirectement :

   À la date du 31 mai 2018, la Société détenait 9 623 039 actions propres, soit 1,24 % du capital.

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 et 165 500 actions détenues par la Société le sont dans le cadre du contrat de liquidité.

4. Objectifs du programme de rachat :

   Les achats seront réalisés par ordre de priorité décroissant, pour :

   - 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 conforme à la Charte de déontologie de l'Association Française des Marchés Financiers reconnue par l'Autorité des marchés financiers, 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 ; ou
   - 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 ; ou
   - l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ; ou
   - 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 ; ou
   - 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 ; ou
   - 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 ; ou
   - 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 15 juin 2018 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 36 euros et le nombre maximum d'actions pouvant être acquises à 77 467 781 (soit près de 10 % du capital sur la base du capital au 31 décembre 2017). Le montant total maximal que la Société pourra consacrer au rachat de ses propres actions ne pourra excéder 2 788 840 116 euros.

   Compte tenu du nombre d'actions déjà détenues au 31 mai 2018, 9 623 039 actions propres, soit 1,24 % du capital social à cette date, le nombre maximum d'actions pouvant être achetées dans le cadre de cette autorisation s'élève à 67 844 742.

6. Durée du programme de rachat :

   18 mois à compter du 15 juin 2018 conformément à l'autorisation donnée lors de l'Assemblée Générale, soit jusqu'au 14 décembre 2019.

7. Opérations effectuées, par voie d'acquisition, de cession ou de transfert, dans le cadre du précédent programme de rachat :

Pourcentage de capital auto détenu de manière directe et indirecte *(en titres + en pourcentage)* au début du précédent programme, le 31 mai 2018	9 568 539 / 1,27 %
Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois	
Nombre de titres détenus au 31 mai 2018 *(en titres + en pourcentage)*	9 623 039 / 1,24 %
Valeur brute comptable du portefeuille *(en euros)*	236 029 168
Valeur de marché du portefeuille *(en euros)*	148 435 377

	Flux bruts cumulés		Positions ouvertes au jour de la publication du descriptif du programme			
	Achats	*Ventes/Transferts*	*Position ouverte à l'achat*		*Position ouverte à la vente*	
Nombre de titres	8 955 104	8 900 604	Options d'achats achetées	Achats à terme	Options d'achats vendues	Ventes à terme
Échéance maximale moyenne						
Cours moyen de la transaction	20,16	20,27				
Prix d'exercice moyen						
Montants	180 495 460	180 402 882				

Attributions d'options

Il n'existe plus de plan d'options d'achat d'actions Carrefour SA en vigueur au 31 décembre 2018, les plans de performance et de présence mis en œuvre en 2010 étant arrivés à expiration en juillet 2017. Ainsi, les mouvements intervenus au cours de l'exercice 2018 sur ces plans sont les suivants :

	2018	**2017**
Nombre d'options restant à lever au 1er janvier	-	1 823 200
dont options exerçables	-	*1 823 200*
Options attribuées sur l'exercice [1]	-	-
Options exercées sur l'exercice	-	-
Options annulées et échues sur l'exercice [2]	-	(1 823 200)
Nombre d'options restant à lever au 31 décembre	-	-
dont options exerçables	-	*0*

(1) Le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des rémunérations, n'a attribué aucun plan de stock-options au cours de l'exercice 2018.
(2) Les plans 2010 sont arrivés à échéance en juillet 2017. Les options non exercées à cette date (soit 1 823 200 options) ont été radiées.

Attributions gratuites d'actions

Le 27 juillet 2016, le Conseil d'administration a décidé de procéder, sur recommandations du Comité des rémunérations et en application de la 14e résolution de l'Assemblée Générale du 17 mai 2016, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre en faveur de 950 collaborateurs du Groupe. Ce plan porte sur un nombre maximal de 1 950 000 actions (soit 0,26 % du capital social), dont l'acquisition est soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'administration ayant décidé la mise en place du plan).

Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de trois conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression de l'EBITDA, pour 35 %, et la croissance organique du chiffre d'affaires, pour 35 %) ; et
- une condition liée à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (pour 30 %).

Les principales caractéristiques du plan d'attribution gratuite d'actions en vigueur au 31 décembre 2018 sont présentées dans le tableau ci-après.

	Plan 2016 Performance
Date d'Assemblée Générale	17 mai 2016
Date d'attribution [1]	15 septembre 2016
Date d'acquisition [2]	28 juillet 2019
Nombre total d'actions attribuées à la date d'attribution	1 944 850
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	950
Juste valeur d'une action *(en euros)* [3]	20,18

(1) Date de notification aux bénéficiaires (date à laquelle les bénéficiaires ont eu connaissance des caractéristiques et conditions du plan).
(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 2018 sur le plan d'attribution gratuite d'actions sont les suivants :

	2018	2017
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1er janvier	1 739 450	1 942 150
dont actions attribuables	*8 000*	*0*
Actions attribuées sur l'exercice	-	-
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice	(12 000)	(3 500)
Actions annulées sur l'exercice	(210 900)	(199 200)
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	1 516 550	1 739 450
dont actions attribuables	-	*8 000*

7.3 Actionnariat

7.3.1 Principaux actionnaires

Au 31 décembre 2018, le capital est de 1 973 132 097,50 euros (un milliard neuf cent soixante-treize millions cent trente-deux mille quatre-vingt-dix-sept euros et cinquante centimes d'euros). Il est divisé en 789 252 839 actions de 2,50 euros chacune.

La Société est autorisée à procéder à l'identification des titres au porteur.

Le nombre de droits de vote, au 31 décembre 2018, ressort à 1 009 864 055. En soustrayant de ce chiffre les droits de vote qui ne peuvent être exercés, le nombre total de droits de vote ressort à 1 000 406 516.

CAPITAL (AU 31 DÉCEMBRE 2018)

À la connaissance de la Société, la répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2018 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
	79 624 211	10,09 %	156 978 422	15,69 %	156 978 422	15,54 %
Galfa	22 291 101 (1)	2,82 %	-	-	22 291 101	2,21 %
Sous-total Galfa	101 915 312	12,91 %	156 978 422	15,69 %	179 269 523	17,75 %
Peninsula Europe	60 078 731 (2)	7,61 %	119 513 869	11,95 %	119 513 869	11,83 %
Cervinia Europe	39 368 215	4,99 %	77 414 716	7,74 %	77 414 716	7,67 %
Groupe Arnault	3 134 046	0,40 %	5 790 798	0,58 %	5 790 798	0,57 %
	412 858	0,05 %	801 432	0,08 %	801 432	0,08 %
Bunt	24 999 996 (1)	3,17 %	-	-	24 999 996	2,48 %
Sous-total Groupe Arnault	67 915 115	8,60 %	84 006 946	8,40 %	109 006 942	10,79 %
Salariés	7 499 500	0,95 %	14 642 250	1,46 %	14 642 250	1,45 %
Autodétention	9 457 539	1,20 %	-	-	9 457 539	0,94 %
Public	542 386 642	68,72 %	625 265 029	62,50 %	577 973 932	57,23 %
TOTAL	789 252 839	100,00 %	1 000 406 516	100,00 %	1 009 864 055	100,00 %

(1) Détenues par l'intermédiaire d'options d'achat.
(2) 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.

Pour mémoire, la répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2017 et 31 décembre 2016 était la suivante :

CAPITAL (AU 31 DÉCEMBRE 2017)

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
	77 474 211	10,00 %	151 756 385	15,91 %	151 756 385	15,71 %
Galfa	22 291 101 (1)	2,88 %	-	-	22 291 101	2,31 %
Sous-total Galfa	99 765 312	12,88 %	151 756 385	15,91 %	174 047 486	18,02 %
Stanhore International Trading SARL	60 078 731 (2)	7,76 %	96 038 237	10,07 %	96 038 237	9,94 %
Cervinia Europe	39 368 215	5,08 %	74 968 036	7,86 %	74 968 036	7,76 %
Groupe Arnault	3 134 046	0,40 %	3 134 046	0,33 %	3 134 046	0,32 %
	412 858	0,05 %	412 858	0,04 %	412 858	0,04 %
Bunt	24 999 996 (1)	3,23 %	-	-	24 999 996	2,59 %
Sous-total Groupe Arnault	67 915 115	8,77 %	78 514 940	8,23 %	103 514 936	10,72 %
Salariés	7 529 183	0,97 %	14 671 433	1,54 %	14 671 433	1,52 %
Autodétention	11 719 539	1,51 %	-	-	11 354 539	1,18 %
Public	527 669 931	68,11 %	613 007 836	64,26 %	566 081 739	58,62 %
TOTAL	774 677 811	100,00 %	953 988 831	100,00 %	965 708 370	100,00 %

(1) Détenues par l'intermédiaire d'options d'achat.
(2) Actions nanties au profit de deux banques dans le cadre d'un financement structuré.

CAPITAL (AU 31 DÉCEMBRE 2016)

Actionnaires	Nombre d'actions	En %	Nombre de droits de vote AGO	En %	Nombre de droits de vote AGE	En %
Blue Partners (1)	38 611 574	5,11 %	45 174 022	5,05 %	45 174 022	5,05 %
Cervinia Europe	38 046 501	5,03 %	73 646 322	8,24 %	73 646 322	8,24 %
Groupe Arnault	2 656 752	0,35 %	2 656 752	0,30 %	2 656 752	0,30 %
Bunt (2)	25 401 013	3,36 %	25 401 013	2,84 %	25 401 013	2,84 %
Sous total concert (3)	104 715 840	13,85 %	146 878 109	16,43 %	146 878 109	16,43 %
Galfa (4)	87 414 211	11,56 %	142 914 486	15,98 %	142 914 486	15,98 %
Stanhore International Trading SARL (5)	57 973 181	7,67 %	57 973 181	6,48 %	57 973 181	6,48 %
Energy Jet SRL	1 461 957	0,19 %	1 461 957	0,16 %	1 461 957	0,16 %
Sous total Abilio Diniz	59 435 138	7,86 %	59 435 138	6,65 %	59 435 138	6,65 %
Salariés	7 376 156	0,98 %	14 715 332	1,65 %	14 715 332	1,65 %
Autodétention	9 473 039	1,25 %	-	-	-	-
Public	487 820 770	64,51 %	530 276 090	59,30 %	530 276 090	59,30 %
TOTAL	756 235 154	100,00 %	894 219 155	100,00 %	894 219 155	100,00 %

(1) Dont 4 135 736 actions prêtées par Blue Partners avec une faculté de rappel à sa seule initiative en vertu de l'article L. 233-9 I, 6° du Code de commerce.
(2) Dont 24 999 996 actions détenues par assimilation d'actions Carrefour pouvant être acquises au titre d'option d'achat d'actions.
(3) Au 31 décembre 2016, les sociétés Blue Partners et Cervinia Europe possédaient 42 162 269 actions octroyant un droit de vote double.
(4) Dont 10 000 000 actions détenues au titre d'une option d'achat à dénouement physique ou en espèces.
(5) Dont 30 754 124 actions nanties au profit d'une banque dans le cadre d'un financement structuré.

Actionnariat des salariés

Au 31 décembre 2018, les salariés du Groupe, par l'intermédiaire des fonds communs de placement d'entreprise, détenaient 0,95 % du capital de la Société.

7.3.2 Informations visées à l'article L. 233-13 du Code de commerce

À la clôture de l'exercice 2018, 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 à responsabilité limitée de droit luxembourgeois Cervinia Europe dont le siège social est à Luxembourg (L-2132) 2-4, avenue Marie-Thérèse, la société européenne à Directoire et Conseil de surveillance de droit français Groupe Arnault dont le siège social est au 41 avenue Montaigne, 75008 Paris et la société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois Bunt dont le siège social est à Luxembourg (L-2132) 2-4, avenue Marie-Thérèse, détenaient plus du vingtième du capital social et 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.

7.3.3 Informations visées à l'article L. 225-37-5 du Code de commerce

À la connaissance de la Société, la composition du capital est telle qu'indiquée dans le tableau figurant en section 7.3.1 du présent Document de Référence.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'accord entre ses principaux actionnaires dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société.

Le tableau récapitulatif des délégations de compétence et de pouvoirs en cours octroyées au Conseil d'administration figure en section 7.2.2 du présent Document de Référence. Toute délégation dont la mise en œuvre est susceptible de faire échouer l'offre est suspendue en période d'offre publique.

7.4 Informations boursières

L'action Carrefour est cotée à la Bourse de Paris (Euronext Paris Compartiment A – code ISIN : FR 0000120172). Elle est éligible au SRD (Service de règlement différé). Elle fait notamment partie des indices CAC 40, SBF 120, FTSE Eurotop 100 et Stoxx Europe 600 Retail Index.

Au 31 décembre 2018, l'action Carrefour se situait en 33e position dans l'indice CAC 40 en termes de capitalisation boursière, avec un poids de 0,83 %.

L'évolution du cours de l'action Carrefour doit être appréciée sur le long terme, les variations à court terme ne reflétant pas toujours les fondamentaux du Groupe.

	2014	2015	2016	2017	2018
Cours de clôture *(en euros)* [1]					
• *plus haut*	29,20	32,80	26,74	23,64	19,62
• *plus bas*	22,09	23,65	20,90	16,47	13,14
• *au 31 décembre*	25,30	26,65	22,89	18,04	14,91
Nombre d'actions au 31 décembre	734 913 909	738 470 794	756 235 154	774 677 811	789 252 839
Capitalisation boursière au 31 décembre *(en milliards d'euros)*	18,6	19,7	17,3	14,0	11,8
Moyenne des volumes quotidiens [1] [2]	2 985 228	3 064 488	3 167 915	3 310 080	3 723 706
Résultat net des activités poursuivies par action *(en euros)*	1,67	1,35	1,06	(0,70)	(0,73)
Dividende net *(en euros)*	0,68	0,70	0,70	0,46	0,46 [3]
Rendement	2,69 %	2,63 %	3,06 %	2,55 %	3,09%

(1) Source : Euronext.
(2) Moyenne des volumes quotidiens sur Euronext.
(3) Sous réserve de l'approbation des actionnaires réunis en Assemblée Générale le 14 juin 2019.

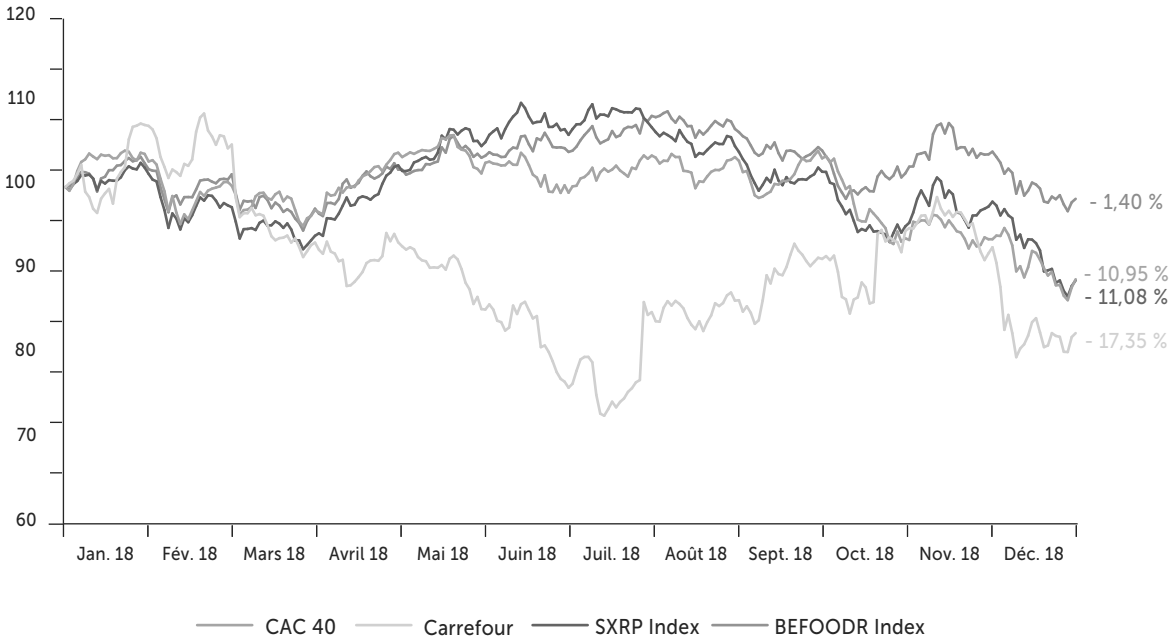
VOLUME DES TRANSACTIONS EN 2018

	Cours le plus haut *	Cours le plus bas *	Moyenne des cours de clôture *	Nombre de titres échangés	Montant des capitaux échangés *
Janvier	19,4	17,485	18,43	96 443 553	1 796 573 832
Février	19,615	18,235	18,85	62 487 527	1 175 310 670
Mars	17,81	16,54	17,12	79 734 053	1 368 362 112
Avril	17,055	15,92	16,50	71 613 413	1 176 976 071
Mai	16,855	15,425	16,33	61 234 496	994 508 561
Juin	15,58	13,87	14,97	87 443 171	1 311 270 399
Juillet	15,575	13,14	13,97	113 035 625	1 589 766 836
Août	15,78	14,955	15,39	65 629 602	1 010 615 250
Septembre	16,825	15,11	16,14	72 755 805	1 178 728 182
Octobre	17,16	15,33	16,37	96 146 237	1 575 710 601
Novembre	17,825	15,9	17,15	65 969 171	1 128 330 670
Décembre	15,3	14,395	14,82	77 052 497	1 146 944 975

Source : Euronext.
** En euros.*

ÉVOLUTION DE L'ACTION CARREFOUR EN 2018 (BASE 100)

Comparaison avec l'indice CAC 40, l'indice BEFOODR [1] et l'indice Stoxx Europe 600 Retail [2]



Source : Bloomberg.

(1) Composition de l'indice Bloomberg Europe Food Retailers (BEFOODR) au 31 décembre 2018 : Ahold Delhaize, Carrefour, Casino, Colruyt, ICA Gruppen, Jeronimo Martins, Kesko OYJ, Metro AG, Morrison, Ocado, Sainsbury, SSP Group, Tesco.

(2) Composition de l'indice Stoxx Europe 600 Retail au 31 décembre 2018 : Ahold Delhaize, B&M European Value Retail, Carrefour, Colruyt, Delivery Hero, Dufry, Galenica, H&M, ICA Gruppen, Inchcape, Inditex, Jeronimo Martins, Just Eat, Kering, Kesko OYJ, Kingfisher, Marks & Spencer, Metro, Morrison, Next, Ocado, Sainsbury, Tesco, WH Smith, Zalando.

8

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

8.1 **Documents accessibles au public** **358**

8.2 **Personne responsable** **358**
8.2.1 Responsable du Document de Référence et du rapport financier annuel 358
8.2.2 Attestation du responsable du Document de Référence et du rapport financier annuel 358

8.3 **Responsable de l'information financière** **359**

8.4 **Responsables du contrôle des comptes** **359**

8.5 **Informations incluses par référence** **359**

8.6 **Tables de concordance** **360**
8.6.1 Table de concordance du Document de Référence 360
8.6.2 Table de concordance du rapport financier annuel 362
8.6.3 Table de concordance du rapport de gestion 362
8.6.4 Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise 364

8.1 Documents accessibles au public

Les documents relatifs à la Société et en particulier ses Statuts, ses comptes, les rapports présentés à ses Assemblées 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*.

8.2 Personne responsable

8.2.1 Responsable du Document de Référence et du rapport financier annuel

Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général.

8.2.2 Attestation du responsable du Document de Référence et du rapport financier annuel

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste qu'à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le rapport de gestion ci-joint présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent Document de Référence ainsi qu'à la lecture de son ensemble. »

Le 29 avril 2019

Monsieur Alexandre Bompard

Président-Directeur Général

8.3 Responsable de l'information financière

Monsieur Matthieu Malige

Directeur Exécutif Finances et Gestion Groupe

8.4 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 Cédex, France Signataires : Messieurs Stéphane Rimbeuf et Antoine De Riedmatten	15 avril 2003	11 juin 2015	2021
KPMG SA Tour Eqho, 2, avenue Gambetta, 92066 Paris La Défense Cedex, France Signataires : Madame Caroline Bruno-Diaz et Monsieur Patrick-Hubert Petit	5 septembre 1968	11 juin 2015	2021
MAZARS 61, rue Henri-Régnault, 92400 Courbevoie, France Signataires : Madame Émilie Loreal et Monsieur David Chaudat	21 juin 2011	15 juin 2017	2023
COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS			
BEAS 7-9, Villa Houssay, 92200 Neuilly-sur-Seine Cedex, France	15 avril 2003	11 juin 2015	2021
SALUSTRO REYDEL Tour Eqho, 2, avenue Gambetta, 92066 Paris La Défense Cedex, France	11 juin 2015	-	2021

(1) Date de l'Assemblée Générale Annuelle statuant sur les comptes clos le 31 décembre de l'année précédente.

8.5 Informations incluses par référence

Conformément à l'article 28 du Règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004, le présent Document de Référence incorpore par référence les informations suivantes auxquelles le lecteur est invité à se reporter :

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 : comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le Document de Référence déposé le 26 avril 2018 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.18-0392, respectivement aux pages 214 à 292, 298 à 315, 293 à 296 et 316 à 318 ;
- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 : comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le Document de Référence déposé le 25 avril 2017 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D. 17-0425, respectivement aux pages 170 à 244, 248 à 266, 245 à 246 et 267 à 268 ;

Les informations incluses dans ces deux Documents de Référence, autres que celles visées ci-dessus, sont, le cas échéant, remplacées ou mises à jour par les informations incluses dans le présent Document de Référence. Ces deux Documents de Référence sont accessibles dans les conditions décrites à la section 8.1 « Documents accessibles au public » du présent Document de Référence.

8.6 Tables de concordance

8.6.1 Table de concordance du Document de Référence

Annexe I Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission+A1:C44	N° de pages	N° de chapitres/sections
1/ Personnes responsables		
1.1. Identité	358	8.2.1
1.2. Attestation	358	8.2.2
2/ Contrôleurs légaux des comptes		
2.1. Identité	359	8.4
2.2. Changement éventuel		N/A
3/ Informations financières sélectionnées		
3.1. Informations financières historiques : chiffres clés consolidés	20	1.5.2
3.2. Informations financières intermédiaires		N/A
4/ Facteurs de risques	205-216	4.8
5/ Informations concernant l'émetteur		
5.1. Histoire et évolution de la société	6-18	1.1 à 1.4
5.2. Investissements		
5.2.1. Principaux investissements réalisés durant chaque exercice de la période couverte	*20-23/188 250-251 303-304*	*1.5.2-4.2.3 5.6 (note 6) 5.6 (note 15)*
5.2.2. Principaux investissements en cours	*20-23/188 250-251 303-304*	*1.5.2-4.2.3 5.6 (note 6) 5.6 (note 15)*
5.2.3. Principaux investissements à venir		*N/A*
6/ Aperçu des activités		
6.1. Principales activités	19-26	1.5
6.2. Principaux marchés	19-26	1.5.1 à 1.5.8
6.3. Événements exceptionnels	30 20-22	1.6.1 et 1.6.2 1.5.2
6.4. Dépendance de l'émetteur	207	4.8.1.2
6.5. Position concurrentielle	23	1.5.4
7/ Organigramme		
7.1. Description sommaire du groupe	27	1.5.9
7.2. Liste des filiales importantes	306-313	5.6 (note 18)
8/ Propriétés immobilières, usines et équipements		
8.1. Immobilisations corporelles importantes	26 264-265 269-270	1.5.8 5.6 (note 8.2) 5.6 (note 8.4)
8.2. Questions environnementales	58-60/62-69 69-80	2.2.3, 2.2.5 à 2.2.7 2.3.1 à 2.3.6
9/ Examen de la situation financière et du résultat		
9.1. Situation financière	187-189	4.2
9.2. Résultat d'exploitation	182-186	4.1
10/ Trésorerie et capitaux		
10.1. Informations sur les capitaux	187-232 286-289 330	4.2.1-5.5 5.6 (note 13) 6.4 (note 6)
10.2. Flux de trésorerie	188 230	4.2.3 5.4
10.3. Conditions d'emprunt et structure de financement	187-188 290-303	4.2.2-4.2.4 5.6 (note 14)

Annexe I Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission+A1:C44	N° de pages	N° de chapitres/sections
10.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	189 295	4.2.5 5.6 (note 14.2.4)
10.5. Sources de financement attendues	189	4.2.6
11/ Recherche et développement, brevets et licences	203	4.7.4
12/ Informations sur les tendances		
12.1. Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	194	4.4.6
12.2. Événement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	189	4.3
13/ Prévisions ou estimations du bénéfice		N/A
14/ Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale		
14.1. Informations concernant les membres	138-149	3.2.1.5
14.2. Conflits d'intérêts	137	3.2.1.4
15/ Rémunérations et avantages		
15.1. Rémunération versée et avantages en nature	165-173	3.4
15.2. Provisions pour pensions et retraites	278-282	5.6 (note 12.1)
16/ Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
16.1. Date d'expiration des mandats	131	3.2.1.1
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance	135	3.2.1.4
16.3. Informations sur les comités du Conseil	154-161	3.2.3
16.4. Conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	130/174	3.1/3.5
17/ Salariés		
17.1. Nombre de salariés	93-102	2.5
17.2. Participations et stock-options	167 173 348-351	3.4.2.1 3.4.3 7.2.3
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	93 158-159 352-354	2.5.1 3.4.3 7.3
18/ Principaux actionnaires		
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	352	7.3.1
18.2. Existence de droits de vote différents	344	7.1.4.5
18.3. Contrôle direct ou indirect		N/A
18.4. Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	352-354	7.3
19/ Opérations avec des apparentés	175/178-180 273	3.6/3.8 5.6 (note 9.3)
20/ Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
20.1. Informations financières historiques	226-318/320-340	5 et 6
20.2. Informations financières pro forma		N/A
20.3. États financiers	226-318/320-340	5 et 6
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	314-317 338-340	5.7 6.5
20.5. Date des dernières informations financières	226-318/320-340	5 et 6
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	195-199	4.5
20.7. Politique de distribution de dividendes	203	4.7.3
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	276	5.6 (note 11.2)
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	193 305	4.4.4 5.6 (note 16)
21/ Informations complémentaires		
21.1. Capital social	346-351	7.2
21.2. Actes constitutifs et statuts	342-345	7.1
22/ Contrats importants		N/A

Annexe I Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission+A1:C44	N° de pages	N° de chapitres/sections
23/ Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts		
23.1. Identité	125	2.7.5
23.2. Attestation	125-127	2.7.5
24/ Documents accessibles au public	358	8.1
25/ Informations sur les participations	306-313 336-337	5.6 (note 18) 6.4 (note 14)

8.6.2 Table de concordance du rapport financier annuel

Rubriques de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier	N° de pages	N° de chapitres/sections
1/ Comptes sociaux	319-337	6.1 à-6.4
2/ Comptes consolidés	225-313	5.1 à 5.6
3/ Rapport de gestion		
Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires	182-186	4.1
Analyse des résultats	182-186	4.1
Analyse de la situation financière	187-189	4.2
Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe	189	4.3
Principaux risques et incertitudes	205-216	4.8.1
Structure du capital et éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	346 352-354	7.2.1 7.3
Rachats par la Société de ses propres actions	348-351	7.2.3
4/ Déclaration de la personne assumant la responsabilité du rapport financier annuel	358	8.2.2
5/ Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés	314-317 338-340	5.7 6.5
6/ Rapport sur le gouvernement d'entreprise	130-177	3
7/ Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	338-340	6.5

8.6.3 Table de concordance du rapport de gestion

Textes de référence			N° de pages	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	182-204	4.1 à 4.4 et 4.6 à 4.7
Code de commerce	L. 225-100-1	Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société	115-117	2.7.1
Code de commerce	L. 233-6	Prises de participations significatives durant l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	241	3.2.1
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	194	4.4.6
Code de commerce	L. 232-1 et L. 233-26	Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe	189	4.3
Code général des impôts	243 bis	Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montant des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices éligibles à l'abattement de 40 %	203	4.7.3

Textes de référence			N° de pages	N° de chapitres/ sections
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	201-202	4.7.1
		Éléments de présentation du Groupe		
Code de commerce	L. 225-100-1	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	205-214	4.8.1
Code de commerce	L. 225-100-1	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	211	4.8.1.3
Code de commerce	L. 225-100-1	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	217-223 214-215	4.9 et 4.8.2
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	300	5.6 (note 14.7.2)
Code de commerce	L. 225-100-1	Exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	211-214	4.8.1.4
Code de commerce	L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1	Conséquences sociales et environnementales de l'activité	37-128	2
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	97-101	2.5.3
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	107-114	2.6.2
Code de commerce	L. 232-1	Activités en matière de recherche et développement	203	4.7.4
		Éléments relatifs au gouvernement d'entreprise		
Code de commerce	L. 225-185	Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	173	3.4.3
Code de commerce	L. 225-197-1	Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	173	3.4.3
Code monétaire et financier	L. 621-18-2	Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	176-177	3.7
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	173	3.4.3
		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	348-351	7.2.3
		Informations relatives à l'acquisition par la Société de ses propres actions en vue de les attribuer aux salariés ou aux dirigeants		
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

Textes de référence			N° de pages	N° de chapitres/ sections
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	352-354	7.3
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	354	7.3.2
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 decommerce	R. 225-102	Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	204	4.7.6
		Affectation du résultat	203	4.7.3

8.6.4 Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise

Textes de référence			N° de pages	N° de chapitres/ sections
		Rémunérations		
Code de commerce	L. 225-37-2	Présentation des projets de résolution relatifs à la politique de rémunération	169-170	3.4.2.2
Code de commerce	L. 225-37-3 L. 225-100, IIR. 225-29-1	Rémunération totale et des avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social. Rémunérations et avantages reçues de sociétés contrôlées ou contrôlant la Société pour un mandat exercé au sein de la Société	165-173	3.4
Code de commerce	L. 225-37-3	Engagements de toutes natures, pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci	165-173	3.4
Code de commerce	L. 225-37-3	Suspension le cas échéant des jetons de présence pour manquement aux obligations de parité		N/A
Code de commerce	L. 225-37-3	Référence aux résolutions votées dans le cadre du vote ex-ante	167-168	3.4.2.1
		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	138-149	3.2.1.5
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	178-180	3.8
Code de commerce	L. 225-37-4	Choix des modalités d'exercice de la Direction Générale	162	3.3.1

Textes de référence			N° de pages	N° de chapitres/ sections
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	346	7.2.2
Code de commerce	L. 225-37-4	Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	150-161	3.2.2
Code de commerce	L. 225-37-4	Application du principe de représentation équilibrée des hommes et des femmes	132 135	3.2.1.2 3.2.1.4
Code de commerce	L. 225-37-4	Limitations apportées aux pouvoirs du Directeur Général	162	3.3.1
Code de commerce	L. 225-37-4	Référence au Code de gouvernement d'entreprise	130	3.1
Code de commerce	L. 225-37-4	Modalités particulières de la participation des actionnaires aux assemblées	342-345	7.1.4
Code de commerce	L. 225-37-5	Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des Statuts de la Société	342-345	7.1.4
Code de commerce	L. 225-37-5	Pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier l'émission ou le rachat d'actions	150 162 348-351	3.2.2 3.3.1 7.2.3
		Information sur le capital		
Code de commerce	L. 225-37-5	Structure et évolution du capital de la Société	346-351 352-354	7.2 7.3
		Eléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique		N/A
Code de commerce	L. 225-37-5	Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société		N/A
Code de commerce	L. 225-37-5	Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance	352-354	7.3
Code de commerce	L. 225-37-5	Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci		N/A
Code de commerce	L. 225-37-5	Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier		N/A
Code de commerce	L. 225-37-5	Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote		N/A
Code de commerce	L. 225-37-5	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. 225-37-5	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	165-173	3.4

CONTACTS

Groupe Carrefour
Direction Générale
93 Avenue de Paris
TSA 55555
91889 Massy Cedex

Relations investisseurs
investisseurs@carrefour.com

Relations actionnaires
contact@actionnaires.carrefour.com

Club des actionnaires
Autorisation 93261
92535 Levallois-Perret Cedex
Tél. : 0805 902 902
club@actionnaires.carrefour.com

Actionnaires nominatifs
Société Générale Securities Services
32 rue du Champ de Tir
CS 30812
44308 Nantes cedex 3
Tél. : +33 (0)2 51 85 67 89
Fax : +33 (0)2 51 85 53 42

SUIVEZ L'ACTUALITÉ DU GROUPE CARREFOUR SUR

www.carrefour.com

@GroupeCarrefour @Carrefour @Carrefour



Réalisation : direction juridique du groupe Carrefour
Crédits photographiques : Nicolas Gouhier, Stefano Demarie, Carrefour, Shutterstock, GettyImages, droits réservés
Conception et réalisation : LABRADOR
Papier : le groupe Carrefour s'est engagé à gérer de façon responsable ses achats de papiers. Le papier utilisé dans ce document est certifié FSC® (Forest Stewardship Council). Cette certification atteste le respect d'une série de principes et de critères de gestion forestière mondialement reconnue. L'objectif du FSC® est de promouvoir une gestion des forêts environnementalement responsable, socialement bénéfique et économiquement viable.
Impression : l'impression du document a été réalisée par un imprimeur, certifié pour sa chaîne de contrôle FSC® et a obtenu la marque Imprim'Vert, répondant à des critères de gestion des déchets dangereux, de sécurisation du stockage des matières dangereuses et d'exclusion des produits toxiques.



www.carrefour.com
@GroupeCarrefour

Société anonyme au capital de 1 973 132 097,50 euros
Siège social : 93, avenue de Paris - 91300 Massy
652 014 051 RCS Évry

CARREFOUR
Société anonyme au capital de 1.973.132.097,50 Euros
Siège social : 93 avenue de Paris (91300) Massy
652 014 051 R.C.S. Evry

EXTRAIT DU PROCES-VERBAL DE L'ASSEMBLEE GEBERALE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE DU 14 JUIN 2019

Le vendredi quatorze juin deux mille dix-neuf, à dix heures, à Aubervilliers (93300), Dock Pullman, 87 avenue des Magasins Généraux (Bâtiment 137), 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 a été réunie suite à la convocation qui a été adressée aux actionnaires nominatifs par lettre individuelle le 24 mai 2019 et aux avis publiés par les soins du Conseil d'administration dans les BALO du 8 mai 2019 (avis de réunion) et 24 mai 2019 (avis de convocation), et le Journal d'Annonce Légale « Le Parisien » du 24 mai 2019.

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

(...)

A titre Ordinaire

Première résolution *(Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2018)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ainsi que des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils lui sont présentés, ainsi que toutes les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée par 701 872 894 voix pour, 5 942 352 voix contre et 2 466 994 abstentions.

Deuxième résolution *(Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2018)*

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 2018 ainsi que des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils lui sont présentés, ainsi que toutes les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée par 696 669 856 voix pour, 11 162 163 voix contre et 2 450 221 abstentions.

Troisième résolution *(Affectation du résultat, fixation du dividende, option pour le paiement du dividende en actions)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, sur la proposition du Conseil d'administration, décide d'affecter le bénéfice de l'exercice clos le 31décembre 2018 qui s'élève à 1 484 608 036,82 euros de la manière suivante :

Bénéfice de l'exercice	1 484 608 036,82 €
Affectation à la réserve légale	8 254 421,25 €
Report à nouveau au 31 décembre 2018	924 985 489,61 €
Soit bénéfice distribuable	2 401 339 105,18 €
Dividendes 2018 prélevé sur le bénéfice distribuable	358 705 838,00 €
Solde du report à nouveau après affectation	2 042 633 267,18 €

Le montant du report à nouveau post affectation du résultat de l'exercice 2017 a été augmenté des dividendes 2017 non versés aux actions autodétenues.

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 789 252 839 actions composant le capital social au 31 décembre 2018, 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 358 705 838,00 euros qui représente un dividende de 0,46 euro par action ouvrant droit à dividende (déduction faite des 9 457 539 actions auto-détenues à la date du 31 décembre 2018) 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.

L'Assemblée Générale, conformément à l'article L. 232-18 du Code de commerce et à l'article 26 des statuts, constatant que le capital est entièrement libéré, décide d'offrir à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement du dividende :

- en numéraire ; ou

- en actions nouvelles de la Société.

Les actions nouvelles, en cas d'exercice de la présente option, seront émises à un prix égal à 90 % de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la présente Assemblée Générale diminuée du montant net du dividende

faisant l'objet de la présente résolution et arrondi au centime d'euro supérieur. Les actions ainsi émises porteront jouissance au 1er janvier 2019 et seront entièrement assimilées aux autres actions composant le capital social de la Société.

Les actionnaires pourront opter pour le paiement du dividende en numéraire ou pour le paiement du dividende en actions nouvelles entre le 24 juin 2019 et le 5 juillet 2019 inclus, en adressant leur demande aux intermédiaires financiers habilités à payer ledit dividende ou, pour les actionnaires inscrits dans les comptes nominatifs purs tenus par la Société, à son mandataire, la Société Générale, CS 30812, 44308 Nantes Cedex 03.

Pour les actionnaires qui n'auront pas exercé leur option d'ici le 5 juillet 2019, le dividende sera payé uniquement en numéraire.

Pour les actionnaires qui n'auront pas opté pour un versement du dividende en actions, le dividende sera payé en numéraire le 11 juillet 2019, après l'expiration de la période d'option. Pour les actionnaires ayant opté pour le paiement du dividende en actions, le règlement livraison des actions interviendra à compter de cette même date.

Si le montant des dividendes pour lesquels est exercée l'option ne correspond pas à un nombre entier d'actions, l'actionnaire pourra recevoir le nombre d'actions immédiatement supérieur en versant, le jour où il exerce son option, la différence en numéraire, ou recevoir le nombre d'actions immédiatement inférieur, complété d'une soulte en numéraire.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation au Président du Conseil d'administration dans les conditions prévues par les dispositions légales, à l'effet d'assurer la mise en œuvre du paiement du dividende en actions nouvelles, en préciser les modalités d'application et d'exécution, constater le nombre d'actions nouvelles émises en application de la présente résolution et apporter aux statuts toutes modifications nécessaires relatives au capital social et au nombre d'actions composant le capital social et plus généralement faire tout ce qui serait utile ou nécessaire.

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%
2016	0,70 €	0,70 €	-
2017	0,46 €	0,46 €	-
2018	0,46 €	0,46 €	-

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée par 683 339 391 voix pour, 11 045 446 voix contre et 15 897 403 abstentions.

Quatrième résolution *(Ratification du transfert de siège social)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, conformément à l'article 4 des statuts de la Société, ratifie la décision prise par le Conseil d'administration de transférer le siège social au 93 avenue de Paris – 91300 Massy.

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée par 697 001 556 voix pour, 10 822 166 voix contre et 2 458 518 abstentions.

Cinquième résolution *(Ratification de la cooptation de Madame Claudia Almeida e Silva 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 Madame Claudia Almeida e Silva en qualité d'Administrateur, intervenue lors de la réunion du Conseil d'administration du 22 janvier 2019, en remplacement de Madame Amélie Oudéa-Castéra, pour la durée restant à courir du mandat de cette dernière, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée par 697 001 556 voix pour, 10 822 166 voix contre et 2 458 518 abstentions.

Sixième résolution *(Ratification de la cooptation de Monsieur Alexandre Arnault 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 Alexandre Arnault en qualité d'Administrateur, intervenue lors de la réunion du Conseil d'administration du 24 avril 2019, en remplacement de Monsieur Bernard Arnault, pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée par 576 742 772 voix pour, 115 447 470 voix contre et 18 091 998 abstentions.

Septième résolution *(Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Thierry Breton)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, renouvelle le mandat d'Administrateur de Monsieur Thierry Breton, pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée par 525 783 227 voix pour, 168 594 283 voix contre et 15 904 730 abstentions.

Huitième 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'Administrateur 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 2021.

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée par 577 606 174 voix pour, 116 760 586 voix contre et 15 915 480 abstentions.

Neuvième 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 2021.

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée par 506 358 783 voix pour, 187 956 714 voix contre et 15 966 743 abstentions.

Dixième 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 2021.

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée par 572 522 014 voix pour, 121 792 676 voix contre et 15 967 550 abstentions.

A titre Extraordinaire

Dix-septième résolution *(Ajout d'un Préambule avant l'article 1 des Statuts à l'effet d'adopter une raison d'être de la Société)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide d'ajouter avant l'article 1 des statuts de la Société un nouveau paragraphe en Préambule rédigé comme suit :

« Préambule :

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. »

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée par 693 560 186 voix pour, 89 620 voix contre et 16 088 866 abstentions.

Vingt septième résolution *(Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, 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 690 317 419 voix pour, 3 505 712 voix contre et 15 915 541 abstentions.

(…)

Extrait certifié conforme
Monsieur Laurent Vallée
Secrétaire de l'Assemblée